



Lovtidende A

2009

Udgivet den 30. juni 2009

29. juni 2009.

Nr. 637.

Bekendtgørelse om certificering af uddannelseselementer i offentlig ledelse på diplomniveau og etablering af et certificeringsråd (certificeringsbekendtgørelsen)

I medfør af § 20 a i lov om erhvervsrettet grunduddannelse og videregående uddannelse (videreuddannelsessystemet) for voksne jf. lovbekendtgørelse nr. 1051 af 29. august 2007, som ændret ved lov nr. 536 af 12. juni 2009, og efter forhandling med finansministeren fastsættes:

Kapitel 1

Anvendelsesområde

§ 1. Denne bekendtgørelse finder anvendelse for certificering af udbud af uddannelseselementer (herefter moduler) i offentlig ledelse på diplomniveau.

Stk. 2. Denne bekendtgørelse finder ikke anvendelse for udbud af moduler, der er omfattet af diplomuddannelsen i ledelse.

Kapitel 2

Definitioner

§ 2. Ved certificering forstås Certificeringsrådets afgørelse og attestation af, at et udbud af et modul i offentlig ledelse på diplomniveau, jf. bilag 2, opfylder de fastsatte kriterier for certificering jf. bilag 1.

§ 3. Ved ét udbud af et modul forstås én udbyders tilrettelæggelse af ét modul med en dertil knyttet gruppe undervisere.

Kapitel 3

Indgivelse af ansøgningen og ansøgningsbetingelser

§ 4. En udbyder, som er en juridisk person, kan ansøge om certificering af et udbud af et modul i offentlig ledelse på diplomniveau, jf. bilag 2, i henhold til de certificeringskriterier, der er fastsat i bilag 1.

Stk. 2. En udbyder kan ansøge om certificering af udbud af flere moduler. Ved ansøgning om certificering af udbud af flere moduler indgives en ansøgning pr. modul.

Stk. 3. Formål for, mål for læringsudbytte samt indhold i de enkelte moduler, der kan ansøges om certificering til udbud af, fremgår af bilag 2.

§ 5. Ansøgning om certificering af udbud af et modul i offentlig ledelse på diplomniveau indgives elektronisk på et skema til Certificeringsrådet.

Stk. 2. Der indgives én ansøgning om certificering for hvert modul, der ansøges om certificering til udbud af.

§ 6. Ansøgningsfristen er den 3. august 2009 inden kl. 12.00 samt den 1. februar 2010 inden kl. 12.00.

Stk. 2. Ansøgning kan herefter indgives én gang årligt. Den årlige ansøgningsfrist er den 1. september inden kl. 12.00.

§ 7. Ved indgivelsen af ansøgning om certificering af udbud af ét modul i offentlig ledelse på diplomniveau på ét udbud, jf. § 3, indbetaler ansøger et gebyr på 15.000 kr. for behandling af ansøgningen, jf. § 5, stk. 2.

Stk. 2. Gebyret, jf. stk. 1, tilbagebetales ikke ved afslag på ansøgningen, jf. § 16, stk. 2, nr. 1 og nr. 2, eller ved afvisning af ansøgningen, jf. § 16, stk. 2, nr. 5.

Stk. 3. Gebyret, jf. stk. 1, reguleres årligt med procentsatsen for generelle pris- og lønstigninger i pris- og lønindekset for fastprisberegningen. I 2010 vil reguleringen udgøre 2,5 %.

Kapitel 4

Kriterier for certificering

§ 8. Udbud af ét modul i offentlig ledelse på diplomniveau, jf. bilag 2, der opfylder følgende certificeringskriterier jf. bilag 1, kan opnå certificering:

- 1) Adgangskrav til modulet
- 2) Modulets faglige indhold
- 3) Modulets tilrettelæggelse
- 4) Bedømmelse af modulet
- 5) Undervisernes faglige ressourcer
- 6) Fysiske rammer og faciliteter på udbudsstedet
- 7) Kvalitetssikring af modulet

Kapitel 5

Merit til moduler i diplomuddannelse i ledelse

§ 9. Certificerede uddannelsesmoduler i offentlig ledelse på diplomniveau, der er bestået inden for de seneste 6 år, giver ret til merit til et tilsvarende modul i diplomuddannelse i ledelse, jf. bekendtgørelse om diplomuddannelsen i ledelse, i forholdet 1:1.

Stk. 2. Der gives merit for følgende moduler i offentlig ledelse på diplomniveau, jf. bilag 2, for:

- 1) Standardmodul: Kommunikation til Personligt lederskab 1: Lederskab og kommunikation i diplomuddannelsen i ledelse.
- 2) Standardmodul: Det personlige lederskab til Personligt lederskab 2: Professionelt lederskab i diplomuddannelsen i ledelse.
- 3) Standardmodul: Personaleledelse til Ledelse og medarbejdere 1: Ledelse i dynamiske relationer i diplomuddannelsen i ledelse.
- 4) Standardmodul: Organisation og styring til Ledelse og organisation 2: organisation, styring og strategi i diplomuddannelsen i ledelse.
- 5) Valgmodul: Ledelse og HR til Ledelse og medarbejdere 2: Ledelse i lærings- og kompetencerelationer i diplomuddannelsen i ledelse.
- 6) Valgmodul: Modernisering i offentlige organisationer til Ledelse og organisation 1: Organisation og processer i diplomuddannelsen i ledelse.
- 7) Standardmodul: Udvikling, forandring, innovation til Innovationsledelse i offentlige organisationer i diplomuddannelsen i ledelse.
- 8) Standardmodul: Kvalitet, resultater og effekt til borgere og brugere til Ledelse og styring i politisk styrede organisationer i diplomuddannelsen i ledelse.
- 9) Valgmodul: Fagprofessionel ledelse til ledelse af professioner i offentlige organisationer i diplomuddannelsen i ledelse.
- 10) Valgmodul: Sektorledelse til institutionsledelse i diplomuddannelsen i ledelse.
- 11) Valgmodul: Ledelse af ekstern kommunikation og pressehåndtering til ledelse af marketing og ekstern kommunikation i diplomuddannelsen i ledelse.
- 12) Valgmodul: Coaching til ledelse og Coaching i diplomuddannelsen i ledelse.
- 13) Valgmodul: Ledelse af forandringsprocesser til ledelse af forandrings- og udviklingsprocesser i offentlige organisationer i diplomuddannelsen i ledelse.
- 14) Valgmodul: Projektledelse til projektledelse i diplomuddannelsen i ledelse.
- 15) Valgmodul: Ledelse og kompetenceudvikling til ledelse og kompetenceudvikling i diplomuddannelsen i ledelse.
- 16) Valgmodul: Ledelse af kvalitetsudvikling, dokumentation og evaluering til ledelse af kvalitetsudvikling og evaluering i diplomuddannelsen i ledelse.
- 17) Valgmodul: Ledelse på tværs af fag og sektorgrænsertil netværksledelse i den offentlige opgaveløsning i diplomuddannelsen i ledelse.
- 18) Valgmodul: Strategisk ledelse i den offentlige sektor, herunder LEAN ledelse til strategisk ledelse i den offentlige sektori diplomuddannelsen i ledelse.
- 19) Valgmodul: Team- og netværksledelse til team- og netværksledelse i diplomuddannelsen i ledelse.
- 20) Valgmodul: Ledelse og ledelsesfilosofi til ledelse og filosofi i diplomuddannelsen i ledelse.
- 21) Valgmodul: Ledelse og økonomistyring til økonomisk ledelse i diplomuddannelsen i ledelse.

- 22) Valgmodul: Ledelse, kommunikation og organisation til ledelse, kommunikation og organisation (diplomuddannelsen i ledelse)
- 23) Valgmodul: Ledelse og globalisering til ledelse og globalisering i diplomuddannelsen i ledelse.
- 24) Specialemodulet til afgangsprøvet i diplomuddannelsen i ledelse.

Stk. 3. En deltager, der indenfor de seneste 6 år, jf. stk.1, har gennemført moduler i offentlig ledelse på diplomniveau, der tilsammen, jf. stk. 2, giver merit til de moduler i diplomuddannelsen i ledelse, der udgør en hel diplomuddannelse i ledelse, har ret til at blive optaget på diplomuddannelsen i ledelse med henblik på at få udstedt et eksamensbevis for denne uddannelse.

Kapitel 6

Certificeringsrådet

§ 10. Undervisningsministeren nedsætter et Certificeringsråd.

Stk. 2. Formanden skal have ekspertise i offentlig forvaltning.

Stk. 3. Rådets øvrige medlemmer skal have indsigt i ledelse, uddannelse og kvalitetssikring.

Stk. 4. Certificeringsrådet sekretariatsbetjenes af Undervisningsministeriet.

§ 11. Certificeringsrådet sammensættes af otte personer.

Stk. 2. Formanden udpeges af undervisningsministeren.

Stk. 3. Certificeringsrådets øvrige medlemmer udpeges af undervisningsministeren efter indstilling fra henholdsvis finansministeren, KL, Danske Regioner, LO, FTF, AC og Professionshøjskolerne's Rektorkollegium.

§ 12. Certificeringsrådets medlemmer beskikkes af Undervisningsministeren for en periode på 4 år. Medlemmer kan genbeskikkes.

§ 13. Certificeringsrådet fastsætter selv sin forretningsorden.

§ 14. Rådet træffer afgørelse ved almindelig stemmeflerhed. Ved stemmelighed er formandens stemme afgørende.

Stk. 2. Rådet afholder møde efter behov, dog mindst 2 gange årligt.

§ 15. Certificeringsrådets afgørelser kan indbringes for Undervisningsministeriet, når klagen vedrører retlige spørgsmål.

Kapitel 7

Procedure for Certificeringsrådets behandling af ansøgninger

§ 16. Certificeringsrådet træffer afgørelse om certificering af et udbud af et modul i offentlig ledelse på diplomniveau på baggrund af en indstilling fra et fagligt ekspertudvalg, jf. §§ 25-27.

Stk. 2. Rådet kan:

- 1) Træffe afgørelse om at godkende eller afvise det faglige ekspertudvalgs enstemmige indstilling.
- 2) Træffe beslutning om, at ansøgningen er tilstrækkeligt belyst på det foreliggende grundlag, og godkende eller

afvise en ansøgning, hvor der ikke foreligger en enstemmig indstilling fra det faglige ekspertudvalg.

- 3) Træffe beslutning om, at der skal nedsættes et nyt fagligt ekspertudvalg, der foretager en fornyet vurdering af ansøgningen, såfremt det faglige ekspertudvalg ikke har afgivet en enstemmig indstilling.
- 4) Tilbagevise ansøgningen til behandling i det faglige udvalg ved åbenbare fejl i sagsbehandlingen.
- 5) Afvise at behandle en ansøgning, der er utilstrækkeligt belyst af ansøger.

Stk. 3. Det faglige ekspertudvalg behandler ansøgningen på ny, hvis rådet tilbageviser ansøgningen, jf. stk. 2, nr. 4.

Stk. 4. Såfremt rådet afviser at behandle en ansøgning, der er utilstrækkeligt belyst, jf. stk. 2, nr. 5, er ansøgningen bortfaldet.

§ 17. Ved certificering af et udbud af ét modul udsteder Certificeringsrådet et bevis til udbyderen for det modul i offentlig ledelse på diplomniveau, som udbyderen har opnået certificering til. Beviset forsynes med udbyderens navn, betegnelsen for det certificerede modul og angivelse af den periode, som certificeringen af udbuddet af modulet er gældende for.

§ 18. Certificeringsrådets afgørelse om certificering af et udbud af et modul i offentlig ledelse på diplomniveau er gældende for 4 år.

Stk. 2. Det er en betingelse for at opretholde certificeringen af udbuddet, at modulet udbydes og markedsføres under den certificerede betegnelse jf. bilag 2

Stk. 3. Certificeringen bortfalder, såfremt et udbud af et modul ikke længere opfylder certificeringskriterierne

Stk. 4. Certificeringen bortfalder, såfremt der ikke har været aktivitet, jf. § 20, på modulet i et år

Stk. 5. Der kan ansøges om gencertificering af et modul.

Kapitel 8

Certificeringsrådets tilsyn med certificerede moduler og udbyders indberetningspligt

§ 19. Certificeringsrådet fører tilsyn med de certificerede moduler.

Stk. 2. Udbyder underretter Certificeringsrådet, såfremt et certificeret modul ikke længere opfylder certificeringskriterierne.

Stk. 3. Rådet kan vælge at meddele en frist for opfyldelse af ét eller flere kriterier i tilfælde, hvor rådet vurderer, at kriterierne for certificeringen ikke længere er opfyldt.

Stk. 4. Certificeringsrådet kan til enhver tid indhente de oplysninger som rådet finder nødvendige for at føre tilsyn hos udbyderne af de certificerede moduler.

§ 20. Udbydere indberetter aktiviteten på certificerede moduler 2 gange årligt til Certificeringsrådet. Aktiviteten indberettes som antal optagede ansøgere, frafaldne deltagere og deltagere, der har bestået modulet.

Stk. 2. I forbindelse med indberetning erklærer udbyder på tro og love at udbyder fortsat opfylder forudsætningerne for certificeringen, jf. bilag 1.

Stk. 3. Certificeringen af udbuddet af modulet bortfalder automatisk ved manglende indberetning.

§ 21. Certificeringsrådets sekretariat fører et register over:

- 1) Antallet af ansøgninger om certificering af udbud
- 2) Antal certificerede moduler og deres indbyrdes fordeling
- 3) Aktiviteten på certificerede moduler
- 4) Antallet af meritansøgninger, som er indberettet af professionshøjskolerne, og deres fordeling på modulerne, jf. bilag 2
- 5) Klager over Certificeringsrådets afgørelser, jf. § 15
- 6) Censorindberetninger

Kapitel 9

Faglige ekspertudvalg

§ 22. Certificeringsrådet nedsætter faglige ekspertudvalg.

Stk. 2. Hvert af de faglige ekspertudvalg består af 3 medlemmer.

Stk. 3. De faglige eksperter udpeges på baggrund af en fælles indstilling, der udformes af finansministeren, undervisningsministeren, Professionshøjskolernes Rektorkollegium, KL, Danske Regioner, FTF, AC og LO.

§ 23. Certificeringsrådet nedsætter de faglige ekspertudvalg på baggrund af uddannelsesfaglige kriterier. De faglige ekspertudvalg sammensættes med henblik på at sikre, at såvel fagligt kendskab til diplomuddannelsen i ledelse som ledelsesmæssig erfaring er repræsenteret i det enkelte udvalg.

Stk. 2. Den enkelte faglige ekspert, der udpeges, har ledelsesmæssig erfaring eller fagligt kendskab til diplomuddannelse i ledelse f.eks. gennem censorvirksomhed eller undervisningserfaring.

§ 24. De faglige eksperter, der kan udpeges til de faglige ekspertudvalg, beskikkes af undervisningsministeren for en periode på 4 år. Medlemmer kan genbeskikkes.

Kapitel 10

Procedure for de faglige ekspertudvalgs behandling af ansøgninger

§ 25. De faglige ekspertudvalg udformer en indstilling til Certificeringsrådet på baggrund af en faglig vurdering af, om et udbud af et modul i offentlig ledelse på diplomniveau opfylder kriterierne for certificering jf. bilag 1.

§ 26. Ansøgninger fordeles til de faglige ekspertudvalg jf. § 22 hvorefter ansøger orienteres om sammensætningen af det faglige ekspertudvalg. Ansøger kan inden 2 dage gøre indsigelse mod de udpegede eksperters habilitet.

§ 27. De faglige ekspertudvalg kan i enstemmighed indstille ansøgningen til afslag eller til godkendelse.

Stk. 2. Såfremt der ikke kan opnås enighed om en indstilling i det faglige ekspertudvalg, videresender udvalget sin vurdering til Certificeringsrådet.

Stk. 3. Udvalgets faglige vurdering og indstilling til afslag sendes til ansøger. Ansøger har herefter mulighed for inden 2 dage at afgive bemærkninger til indstillingen. Efter udløbet af ansøgers høringsfrist sendes det faglige udvalgs vurdering og indstilling samt ansøgers evt. bemærkninger til rådet.

Kapitel 11

Ikrafttræden

§ 28. Bekendtgørelsen træder i kraft den 1. juli 2009.

Undervisningsministeriet, den 29. juni 2009

P.M.V.

TORBEN KORNBECH RASMUSSEN
AFDELINGSCHEF

/ Cathrine Christensen

Certificeringskriterier

Udbydere af moduler i offentlig ledelse på diplomniveau skal opfylde følgende kriterier for at opnå certificering til udbud af modulet:

Kriterium 1. Adgangskrav til modulet

Det første kriterium vedrører de adgangskrav, som udbyder har fastsat som betingelse for optagelse på modulet. Udbyder opfylder kriteriet såfremt nedenstående betingelser er opfyldt:

- 1) Udbyder har fastsat adgangskrav til modulet, hvor det er en betingelse for optagelse på modulet, at ansøgere:
 - a) Har gennemført en uddannelse på mindst erhvervsakademiniveau (kort videregående uddannelse) eller har bevis for tilsvarende realkompetencer udstedt af en professionshøjskole eller et erhvervsakademi.
 - b) Har mindst to års relevant erhvervserfaring.
- 2) Hvis udbyder har fastsat yderligere adgangskrav til ansøgers erfaring eller den sektor ansøgeren er beskæftiget indenfor, skal udbyder kunne begrunde disse yderligere adgangskrav i målene for modulets læringsudbytte, jf. bilag 2.
- 3) Udbyder kan dokumentere, at udbyder har fastsat adgangskrav, der opfylder ovenstående betingelser, og at udbyder har fastlagt egnede procedurer for ansøgning og optagelse af ansøgere.

Kriterium 2. Modulets faglige indhold:

Det andet kriterium vedrører modulets faglige indhold. Udbyder opfylder kriteriet, såfremt modulets læringsudbytte svarer til det læringsudbytte, der, i overensstemmelse med målene for læringsudbytte på diplomgraden i kvalifikationsrammen for videregående uddannelse, er fastsat for det pågældende modul i bilag 2. Udbyder skal endvidere dokumentere, at modulet inddrager ny relevant forskning og viden om centrale tendenser inden for ledelse ved fremlæggelse af en pensumliste.

Kriterium 3. Modulets tilrettelæggelse:

Det tredje kriterium vedrører tilrettelæggelsen af modulet. Udbyder opfylder kriteriet såfremt udbyder har tilrettelagt modulet i overensstemmelse med nedenstående betingelser:

- 1) Undervisnings- og arbejdsformer på modulet tager hensyn til deltagernes forskellige forudsætninger og erfaringer.
- 2) Tilrettelæggelsen af modulet understøtter den enkelte deltagers faglige progression i løbet af modulet.
- 3) Modulets undervisnings- og arbejdsformer er tilrettelagt med henblik på, at deltagerne kan opnå de beskrevne mål for modulets læringsudbytte, jf. bilag 2, herunder krav til praksisnærhed i undervisningen i det pågældende modul.
- 4) Arbejdsbelastningen svarer til 5 ECTS-point henholdsvis 15 ECTS-point for specialemodulet.

Kriterium 4. Bedømmelse af modulet

Det fjerde kriterium vedrører udbyders tilrettelæggelse af modulets bedømmelse. Udbyder opfylder kriteriet, såfremt nedenstående betingelser er opfyldt:

- 1) Udbyder har tilrettelagt prøven med henblik på vurdering af, om deltageren har opnået de mål for læringsudbytte til modulet, der er fastsat i bilag 2.
- 2) Modulet afsluttes med en ekstern individuel prøve, hvor der medvirker en af Undervisningsministeriet beskikket censor, der er medlem af censorkorpset for diplomuddannelse i ledelse, og som ved eksamensterminens afslutning afgiver en beretning om eksamensforløbet til institutionen og censorfor-

mandskabet jf. bekendtgørelse om prøver og eksamen i erhvervsrettede uddannelser (eksamensbekendtgørelsen).

- 3) Modulet bedømmes på grundlag af den studerendes individuelle præstation efter 7-trins-skalaen.
- 4) Udbyder kan redegøre for, at der er fastlagt egnede procedurer for udstedelsen af bevis til deltageren for bestået prøve og en kopi af udbyders certificeringsattest for modulet.

Kriterium 5. Underviseres faglige ressourcer:

Det femte kriterium vedrører underviserens faglige ressourcer og kvalifikationer. Udbyder opfylder kriteriet, hvis udbyder har et fagligt miljø, der er dokumenteret ved, at:

- 1) Underviserne har ledelseserfaring eller erfaring med undervisning af ledere.
- 2) Underviserne har et kvalifikationsniveau, der samlet set svarer til kandidatniveau. Ved kvalifikationsniveau forstås ud over pædagogisk kompetence dokumenteret teoretisk, faglig samt erhvervs- og/eller professionsmæssig kompetence.
- 3) Udbyder arbejder systematisk med at sikre, at undervisere på modulet løbende bliver ajourført med den nyeste viden om relevante områder inden for offentlig ledelse på diplomniveau f.eks. ved deltagelse i faglige netværk eller ved samarbejde med relevante virksomheder, uddannelsesinstitutioner eller forskningsinstitutioner.

Kriterium 6. Fysiske rammer og faciliteter på udbudsstedet

Det sjette kriterium vedrører de fysiske forhold og ressourcer på udbudsstedet. Udbyder opfylder kriteriet, såfremt udbyderen kan dokumentere, at råde over de nødvendige fysiske rammer og faciliteter til at kunne afvikle modulet således at deltagerne kan opnå de beskrevne mål for modulets læringsudbytte, jf. bilag 2.

Kriterium 7. Kvalitetssikring af modulet

Det syvende kriterium vedrører kvalitetssikring. Udbyder opfylder kriteriet:

- 1) Hvis udbyder kan dokumentere, at udbyder løbende arbejder systematisk med kvalitetssikring.
- 2) Udbyder kan redegøre for, hvordan udbyderen konkret vil arbejde med kvalitetssikring af det modul, der ansøges om certificering til.
- 3) Udbyder foretager indberetning om aktiviteten mv. på modulet til Certificeringsrådet 2 gange årligt.
- 4) Udbyder har udpeget en leder, der har ansvar for udbuddet af uddannelsesmodulet som helhed og for kvalitetssikring af modulet.

Formål for, mål for læringsudbytte samt indhold i moduler i offentlig ledelse på diplomniveau. Det er muligt at ansøge om certificering til følgende 6 standardmoduler, 17 valgmoduler samt specialemodulet.:

Standardmoduler:

Kommunikation
Det personlige lederskab
Personaleledelse
Udvikling, forandring, innovation
Kvalitet, resultater og effekt til borgere og brugere
Organisation og styring

Valgmoduler:

Ledelse og HR
Modernisering i offentlige organisationer
Projektledelse
Ledelse og kompetenceudvikling
Ledelse og ledelsesfilosofi
Ledelse og økonomistyring
Team- og netværksledelse
Ledelse af kvalitetsudvikling, dokumentation og evaluering
Ledelse, kommunikation og organisation
Coaching
Ledelse af ekstern kommunikation og pressehåndtering
Ledelse og globalisering
Sektorledelse
Ledelse af forandringsprocesser
Fagprofessionel ledelse
Ledelse på tværs af fag og sektorgrænser
Strategisk ledelse i den offentlige sektor

Specialemodulet

Formål for, mål for læringsudbytte samt indhold i standardmodulerne:

Standardmodul: Kommunikation (5 ECTS-point)	
Formål med modulet:	Formålet med modulet er at skærpe deltageres opmærksomhed på og forståelse af sprogets og kommunikationens betydning i relation til egen ledelsesmæssig praksis. Deltagerne arbejder derfor på et praksisnært og samfunds- og videnskabsteoretisk grundlag med forskellige teorier, strategier og metoder til belysning af lederskabets kommunikative dimensioner, herunder hvorledes valg af forskellige kommunikative tilgange skaber betydning, både i forhold til egne ledelsesidentiteter samt i forhold til den helhed som lederen er en del af, herunder også i forhold til de målgrupper der er for kommunikationen. Formålet er at sætte deltagerne i stand til i teori og praksis at forstå og anvende kommunikation som et aktivt ledelsesredskab i en offentlig og politisk styret organisation. Undervisningen baserer sig på praksisnære problemstillinger og deltagerne inddrager derfor erfaringer og fortællinger fra egen organisation for at give stof til refleksion og for at forankre læring og udvikling i egen praksis.

Mål for læringsudbytte:	
Viden og forståelse:	1) Lederen skal have viden om forskellige perspektiver på, teorier om og metoder til at forstå og udøve ledelsesmæssig kommunikation 2) Lederen skal have viden om, hvordan valg af forskellige kommunikative perspektiver og sproglige former får betydning for forskellige ledelsesidentiteter, professionelle etikker samt relationer til de forskellige grupper, som den offentlige sektor kommunikerer med. 3) Lederen skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne forstå, hvordan forskellige kommunikative perspektiver og kommunikative tilgange har betydning for iagttagelse og konstituering af forskellige ledelsesidentiteter og ledelsesetikker i relation til den konkrete helhed, som lederen er en del af. 4) Lederen skal kunne se hvorledes kommunikation og sprog skaber forskellige betydninger af egne ledelsesmæssige udfordringer.
Færdigheder:	1) Skal kunne iagttage, inddrage og fortolke problemstillinger og erfaringer fra egen organisation, for at give stof til refleksion og for at forankre læring og udvikling i egen ledelsespraksis. 2) Skal kunne iagttage og indsamle relevant empiri i forhold til udvalgte problemstillinger relateret til egne ledelsesmæssige udfordringer 3) Skal kunne vurdere og forholde sig til forskellige kommunikative teorier og metoder, der retter sig mod udvikling af egen ledelse og reflektere over deres betydning. 4) Skal kunne begrunde valg af teoretiske rammer og anvende disse til at analysere og perspektivere egen ledelsesmæssig, kommunikativ praksis og begrunde konsekvenserne heraf 5) Skal over for borgere, medarbejdere, kolleger og chefer kunne skabe og formidle en forståelse for ledelsesmæssige beslutninger, etiske valg og organisationens overordnede værdier, mål og personalepolitikker. 6) Skal kunne reflektere over og begrunde egen kommunikationsmæssige ledelsespraksis.
Kompetencer:	1) Lederen skal kunne lægge strategier for at udvikle egne kommunikative og handlingskompetencer og ledelsespraksis, samt reflektere over, vælge og afpasse kommunikationsform til situation og modtager. 2) Lederen skal kunne indgå i samarbejde med interessenter i udviklingen af den offentlige service, det vil sige i samarbejde med kolleger, medarbejdere og chefer og herigennem medvirke til en hensigtsmæssig styrkelse, målretning og implementering af den kommunale ledelsespraksis i forhold til situation, modtager, borgere og brugere. 3) Lederen skal kunne identificere og formulere behov for udvikling af kommunikative kompetencer i forhold til egne ledelsesmæssige udfordringer.
Indhold:	- Modulet fokuserer på, hvordan kommunikation såvel teoretisk som i praksis giver lederskabet identitet i ledelsesmæssige, organisatoriske relationer. - Modulet arbejder med at sætte lederen i stand til at forstå og anvende indholds- og metakommunikation og til at iagttage, reflektere og forstå, hvordan tilvalg og fravalg iagttagelsesposition og -perspektiv tilfører egen ledelsesidentitet og organisatoriske relationer mening. - Der arbejdes med at give lederen redskaber til refleksion over-, analyse af- og handlingskompetencer til at udvikle sin kommunikation med politikere, chef, lederkolleger, medarbejdere og borgere i egen praksis.

Standardmodul: Det personlige lederskab (5 ECTS-point)

Formål med modulet:	Formålet er at skærpe deltagernes opmærksomhed omkring og forståelse af det personlige lederskabs forskellige ledelseskompetencer og ledelsesidentiteter i relation til deres egne ledelsesmæssige udfordringer, herunder egne ledelsesmæssige værdier og etik relateret til det at være leder i den offentlige sektor. Deltagerne arbejder derfor på et praksisnært og samfunds- og videnskabsteoretisk grundlag med forskellige ledelsesteorier, strategier og metoder til belysning af det personlige lederskab. Hensigten hermed er at udvikle deltagernes handlekompetence ved at styrke forståelse og refleksioner over, hvordan forskellige teoretiske og praktiske tilgange til lederskab har betydning for forskellige forståelser af det personlige lederskab. Undervisningen baserer sig på praksisnære problemstillinger og deltagerne inddrager derfor problemstillinger, erfaringer fra egen organisation for at give stof til refleksion og for at forankre læring og udvikling i egen praksis.
Mål for læringsudbytte:	
Viden og forståelse	1) Skal have viden om forskellige perspektiver på, teorier om og metoder til at fokusere betydning og udøvelse af det personlige lederskab 2) Skal have viden om, hvordan valg af forskellige perspektiver, teorier og metoder får betydning for forskellige ledelsesidentiteter, -værdier og -etikker. 3) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne forstå, hvordan forskellige ledelseperspektiver og ledelsesteoretiske tilgange til det professionelle lederskab har betydning for ledelsespraksis. Skal kunne identificere og reflektere over egne perspektiver på og udmøntninger af det personlige lederskab og forstå deres forskellige betydninger for sammenhængen mellem ledelsesidentitet, ledelsesetik og egen ledelsesmæssig praksis
Færdigheder	1) Skal kunne inddrage problemstillinger, erfaringer fra egen organisation, for at give stof til refleksion og for at forankre læring, selvindsigt og udvikling i egen ledelsesmæssig praksis, samt opad, nedad, udad og indad i egen organisation. 2) Skal kunne iagttage og indsamle relevant empiri i forhold til udvalgte problemstillinger relateret til egne ledelsesmæssige udfordringer 3) Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder, der retter sig mod udvikling af eget personligt lederskab og reflektere over deres betydning. 4) Skal kunne anvende begrundet udvalgt teori til at analysere og perspektivere egen ledelsesmæssig praksis og begrunde konsekvenserne heraf. 5) Skal over for organisationens forskellige aktører kunne skabe og formidle en forståelse for sammenhænge mellem eget personligt lederskab, etiske valg og organisationens overordnede værdier, mål og personalepolitikker. 6) Skal kunne reflektere og begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
Kompetencer	1) Skal kunne udvikle strategier for og håndtere udvikling af eget lederskab. 2) Skal kunne indgå i samarbejde internt og eksternt og herigennem medvirke til implementering af en hensigtsmæssig organisatorisk udvikling. 3) Skal kunne identificere og formulere behov for udvikling af egne personlige ledelseskompetencer i forhold til egne ledelsesmæssige udfordringer og til udfyldelsen af sit ledelsesrum.
Indhold:	- Der fokuseres på, hvordan det personlige lederskabs forskellige betydninger kan iagttages og forstås i forhold til et komplekst organisations- og samfundsbegreb, som er konsistent med et samfund i konstant forandring. - Der fokuseres på forskellige historisk forankrede teorier om det personlige lederskab og ledelsesidentitet

	- Der arbejdes med at udvikle deltagernes handlekompetencer til at iagttage og forstå egen ledelsespraksis i forhold til betydningen af valg/fravalg af forskellige teoretiske perspektiver på egen ledelsespraksis. - Der arbejdes med at udvikle deltagernes forståelse af hvordan fortælling om og fortolkning af egne personlige ressourcer konstituerer lederskabet og ledelsesrummet - Der arbejdes med at udvikle deltagernes refleksion af, hvordan nuværende ledelsespraksis kan identificere områder for udvikling af eget personligt lederskab. - Der arbejdes med at udvikle deltagernes handlekompetencer til at reflektere, analysere og arbejde med strategier og teorier om kvalifikations- og kompetenceudvikling i forhold til egen praksis og egen læring.
--	--

Standardmodul: Personaleledelse (5 ECTS-point)	
Formål med modulet:	Formålet er at skærpe deltagernes opmærksomhed omkring og forståelse af samspillet mellem ledelse og medarbejdere. Såvel uformelle som formaliserede fora for personaleledelse har betydning for relationen mellem organisation, leder og medarbejder, herunder for betydningen af trivsel arbejdsmiljø, inddragelse, involvering og dialog med medarbejderne samt anerkendelse, støtte og feedback i forhold til den enkelte medarbejder og gruppen af medarbejdere. Deltagerne arbejder derfor på et praksisnært og samfunds- og videnskabsteoretisk grundlag med forskellige ledelses- og organisationsteoretiske perspektiver på forholdet mellem ledelse og medarbejdere. Hensigten hermed er at udvikle deltagernes forståelse og refleksioner af, hvordan teorier om og iagttagelser og refleksioner af organisatoriske værdier, processer og identiteter skaber vilkår og mulig heder for udvikling af såvel den enkelte medarbejder som den samlede organisation. Undervisningen baserer sig på praksisnære problemstillinger og deltagerne inddrager derfor problemstillinger, erfaringer og fortællinger fra egen organisation for at give stof til refleksion og for at forankre læring og udvikling i egen praksis.
Mål for læringsudbytte:	
Viden og forståelse	1) Skal have viden om forskellige perspektiver og teorier til fokusering og forståelse af forholdet mellem ledelse og medarbejdere, samt viden om forskellige metoder til håndtering og implementering heraf. 2) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der fokuserer på samspil mellem ledelse og medarbejdere. 3) Skal kunne identificere og reflektere eget perspektiv og forstå dets betydning for ledelsesmæssige etiske valg og beslutninger i samspil mellem ledelse og medarbejdere. 4) Skal have indsigt i og forståelse for ledelsens ret, pligt og ansvar for at træffe beslutninger og handle i forhold til medarbejdere 5) Skal have indsigt i den sammenhæng, der er mellem organisatoriske udviklingsstrategier, personaleledelse og medarbejdernes kompetenceudvikling.
Færdigheder	1) Skal kunne iagttage og indsamle relevant empiri på en relevant måde i forhold til en udvalgt problemstilling relateret til samspillet mellem ledelse og medarbejder. 2) Skal kunne vurdere og reflektere over implementering af forskellige teorier og metoder der retter sig mod samspillet mellem ledelse og medarbejdere, og begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil. 3) Skal kunne anvende begrundet udvalgt teori til at analysere og perspektivere problemstillinger i forholdet mellem ledelse og medarbejdere i egen organisation, og skal

	kunne reflektere ledelsesbeslutninger og tilknyttede koncepter for personaleledelse i forhold hertil og begrunde konsekvenser for samspillet mellem ledere og medarbejdere. 4) Skal over for organisationens forskellige aktører kunne skabe og formidle forståelse for de dynamiske samspil mellem ledelse og medarbejdere i forhold til organisationens overordnede mission, visioner, strategiske mål og værdier. 5) Skal kunne reflektere og begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
Kompetencer	1) Skal kunne identificere og udvikle strategier for, kommunikere om, implementere og håndtere relationer mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes i egen organisation, blandt andet ved hjælp af personaleledelsesbaserede værktøjer. 2) Skal kunne forholde sig til og anvende forskelle og konflikter som en mulig ressource i disse relationer. 3) Skal kunne identificere, implementere og formidle forståelsen af behov for egen og medarbejdernes kompetenceudvikling i samspillet mellem ledere og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes på en hensigtsmæssig måde i forhold til organisationens overordnede mission, visioner, politiske og strategiske mål og værdier.
Indhold:	- Der fokuseres på forskellige ledelses- og organisationsteoretiske perspektiver på personaleledelse og på deres betydning i relationer mellem ledelse og medarbejdere og medarbejdere indbyrdes. - Der fokuseres på forskellige ledelses- og organisationsteoretiske perspektiver på begreber om ret, pligt, ansvarlighed, tillid, loyalitet, kvalitet, deltagelse, involvering og motivation og på deres betydning i relationer mellem ledelse og medarbejdere, medarbejdere indbyrdes og i disses relationer til borgere og brugere. - Der fokuseres på forskellige ledelses- og organisationsteoretiske perspektiver på hvordan magt, konflikter og forhandling er centrale fokuspunkter for forståelsen af den måde, hvorpå beslutninger kommunikeres og beslutningsgrundlag synliggøres i relationer mellem ledelse og medarbejdere. - Der arbejdes med at udvikle deltagerens handlekompetencer til at forstå, reflektere og handle i forhold til organisatoriske forståelser af trivsel, stress og arbejdsmiljø. - Der arbejdes, med udgangspunkt i iagttagelser af det organisatoriske krydspres i deltagernes egne organisationer, med at udvikle deltagernes forståelse af, hvordan beslutninger vedrørende forholdet mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejderne indbyrdes kan tillægges forskellige betydninger.

Standardmodul: Udvikling, forandring, innovation (5 ECTS-point)	
Formål med modulet:	At give deltagerne såvel teoretisk som praktisk viden om og forståelse af de særlige vilkår og rammer og metoder for udvikling, forandring og innovation i forhold til offentlige organisationers komplekse processer, i sammenhæng med den aktuelle udvikling af velfærds politikker og moderniseringsstrategier, og i koblingen af offentlig-privat virksomhed. At give deltagerne en praksisnær og helhedsorienteret forståelse af ressourcer, synergi og muligheder i udviklende, forandrende og innovative processers særlige udfoldelse i offentlige organisationer i feltet mellem politik, strategi, drift og borger. At give deltagerne kendskab til udviklings-, forandrings- og innovationsteorier, offensive strategier og tænkninger, samt erfaringer med i praksis at eksperimentere med dem og iscenesætte og implementere samskabende processer. At udvikle deltagernes handlekompetencer til at analysere og i praksis implementere og håndtere strategisk, helhedsorienteret ledelse ved at skabe organisatorisk kapacitet

	til offensiv udvikling, forandring, og/eller innovation gennem involvering af forskellige politiske, strategiske, medarbejder og borgerorienterede interesser og forståelser i den organisatoriske sammenhæng, som lederen er en del af.
Mål for læringsudbytte:	
Viden og forståelse	1) Skal have viden om rammer, vilkår og strategier for udviklings-, forandrings- og innovationsledelse i et offentligt felt af komplekse processer, herunder om forskellige teories, tænknings og metoders perspektiver på samspillet mellem politik, strategi, drift og borger. 2) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige tænknings, teorier og metoder, der retter sig mod innovationsledelse. 3) Skal kunne reflektere over tænknings, teories og metoders forskellige opfattelser af og betydninger for planlægning, implementering og resultater af udviklings-, forandrings- og innovationsprocesser i relation til såvel en samfundsmæssig kontekst som egen praksis.
Færdigheder	1) Skal kunne iagttage og indsamle relevant empiri om udviklings-, forandrings- og innovationsledelse i krydspreset mellem politik, strategi, drift og borger, samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde. 2) Skal kunne vurdere forskellige innovationsteorier, -strategier, -metoder og -redskaber i forhold til at skabe rammer og kultur for implementering og udvikling af innovative processer i et helhedsorienteret samspil mellem politik, strategi, drift og borger. Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil. 3) Skal kunne formidle forståelsen af forskellige innovationsteorier, -strategier, -metoder og -redskaber i forhold til at skabe rum og rammer for udvikling af innovative processer i et helhedsorienteret samspil mellem politik, strategi, drift og borger. Skal kunne formidle begrundelser for egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
Kompetencer	1) Skal kunne analysere, implementere og i praksis håndtere helhedsorienteret udviklings-, forandrings- og innovationsledelse i et offentligt felt af komplekse processer ved at involvere forskellige politiske, strategiske, driftsmæssige og borgerorienterede interesser og forståelser i konkrete innovationsprocesser i den organisatoriske sammenhæng, som lederen er en del af. Eksterne og interne krav og forventninger til udvikling, forandring og innovation skal kunne analyseres, håndteres og relateres i forhold til organisationens øvrige strategier, mål samt ledelses- og styringskoncepter. Skal kunne vurdere og implementere aktuelle tiltag og processer under hensyntagen til konkrete forvaltningsmæssige, institutionelle og fagprofessionelle kontekster. 2) Skal kunne samarbejde om at omsætte og implementere viden og færdigheder i forhold til ledelse af udvikling, forandring og innovation i offentlige organisationer inden for rammerne af egne samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker. Skal kunne samarbejde om og tage ansvar for, at processerne relateres til og koordineres med øvrige tiltag og processer i organisationen og i relation til borgerne 3) Skal kunne identificere egne og organisatoriske behov for kompetenceudvikling i forhold til aktuelle tiltag og processer i egen organisation.
Indhold	- Udvikling, forandring, innovation – begrebsafklaringer - Ledelse af udvikling, forandring og innovation som komplekse processer i feltet mellem politik, strategi, drift og borger - Forhold mellem drift, strategi, udvikling, forandring og innovation - Forhold mellem metoder, kapacitet og kultur i udviklings-, forandrings- og innovationsprocesser

	- Udvikling, forandring, innovation i samspillet mellem offentlig og privat virksomhed - Velfærd, kvalitet og bæredygtighed som etiske omdrejningspunkter for udviklings-, forandrings- og innovationsprocesser i den offentlige sektor - Deltagerdemokrati, involvering og rummelighed - Medarbejderdreven innovation - Borger-/brugerdreven innovation - Forandringsaspekter, herunder ny teknologi og ændrede arbejdsgange
--	--

Standard modul: Kvalitet, resultater og effekt til borgere og brugere (5 ECTS-point)	
Formål med modulet:	At give deltagerne såvel teoretisk som praktisk viden om og forståelse af betydningen af kvalitet, resultater og effekt i politisk styrede organisationer i sammenhæng med aktuelle velfærdspolitikkers og moderniseringsstrategiers fokus på borgere og brugere. At udvikle deltagernes handlekompetencer til at analysere og i praksis håndtere og implementere ledelse og styring med udgangspunkt i den kompleksitet som moderniseringen af den offentlige sektor er udtryk for, og som bl.a. kommer til udtryk i en mangfoldighed af styringsrationaler og –koncepter, der knytter sig til begreber om kvalitet, resultat og effekt. At udvikle deltagernes praktiske kompetencer til i et helhedsorienteret perspektiv at involvere forskellige politiske, strategiske, driftsmæssige og borgerorienterede interesser og forståelser i den organisatoriske sammenhæng, som lederen er en del af, med henblik på at sikre kvalitet, resultat og effekt for borgere og brugere i opgaveløsningen.
Mål for læringsudbytte	
Viden og forståelse	1) Skal have viden om kvalitet, resultat og effekt som styringsbegreber i offentlige organisationer herunder om forskellige teorier om og metoder til håndtering af centralisering/decentralisering, selvorganiserende netværk, magt, repræsentation og demokrati i krydspreset mellem politik, strategi, drift og borger 2) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne forstå identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der retter sig mod ledelse og styring i/af offentlige organisationer og politiske miljøer med fokus på borgernes/brugernes oplevelse af kvalitet, resultat og effekt.
Færdigheder	1) Skal kunne iagttage og indsamle relevant empiri om kvalitet, resultat og effekt som fokuspunkter i ledelse og styring i/af den offentlige sektor, samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde. 2) Skal kunne vurdere forskellige teorier, strategier, metoder og redskaber i et helhedsorienteret perspektiv med henblik på at kvalificere og udvikle kvalitet, resultat og effekt for borgere og brugere. 3) Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil 4) Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier og metoder, der retter sig mod kvalitet, resultat og effekt generelt relateret til den offentlige sektors og specifikt mod organisationens samspil med interessenterne. 5) Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil
Kompetencer	1) Skal kunne håndtere komplekse ledelses- og styringsmæssige problemstillinger og udfordringer i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring af kvalitet, resultat og effekt i den offentlige sektor. Udefra såvel som indefra kommende krav til kvalitet, resultat og effekt skal kunne håndteres og relateres til organisationens interne ledelses- og styringsprocesser. Aktuelle styringsredskabers konsekvenser i den konkrete organisatoriske kontekst skal kunne forstås.

	2) Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring af kvalitet, resultat og effekt i den offentlige sektor inden for rammerne af egne organisatoriske samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker. 3) Skal kunne vurdere og implementere konkrete styringsredskaber i den særlige offentlige kontekst præget af stærke professionsopfattelser. 4) Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring af kvalitet, resultat og effekt i den offentlige sektor.
Indhold	- Kvalitet, resultat, effekt - begrebsafklaringer - Den offentlige sektor i velfærdssamfundet – mellem centralisering og decentralisering - Den offentlige sektor, privatisering og markedsgørelse - Den offentlige sektor i samspil med private og halvoffentlige organisationer - Ledelse og styring - styringsteknologier og koncepter med fokus på kvalitet, resultat og effekt - Mission, vision og værdier – fra papir over praksis, dokumentation og evaluering til opfølgning på alle niveauer - Kvalitet, resultat og effekt – et perspektiv på ledelse og styring i den offentlige sektor.

Standardmodul: Organisation og styring (5 ECTS-point)	
Formål med modulet:	Formålet er at skærpe deltagernes opmærksomhed omkring og forståelse af relationen mellem organisations- og styringsforståelsers betydning for og sammenhæng med vilkår for ledelse og styring i offentlige organisationer. Deltagerne arbejder derfor på et praksisnært og samfunds- og videnskabsteoretisk grundlag med hvordan forskellige organisationsteorier og –forståelser har betydning for selve organisationsbegrebet og skaber forskellige vilkår for ledelse og styring. Hensigten er at udvikle deltagernes handlekompetencer til at forstå og reflektere forholdet mellem en række aktuelle centrale forståelser af managementmodeller for ledelse og styring. Deltagerne tilegner sig derved kompetencer til at forstå og forholde sig reflekterende til, hvordan konkrete strategiske og styringsmæssige udfordringer i form af f.eks. styringskoncepter og –værktøjer kan/ville kunne kvalificere og tilføre mening i den offentlige organisatoriske kontekst og i særdeleshed i egen organisation. Undervisningen baserer sig på praksisnære problemstillinger og deltagerne inddrager derfor problemstillinger, erfaringer og fortællinger fra egen organisation for at give stof til refleksion og for at forankre læring og udvikling i egen praksis.
Mål for læringsudbytte:	
Viden og forståelse	1) Skal have viden om forskellige teorier, metoder og koncepter relateret til ledelse og styring af komplekse offentlige organisationer i et foranderligt samfund. 2) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå, bidrage til at udvikle og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der retter sig mod ledelse og styring i organisationer. 3) Skal kunne identificere og reflektere over eget perspektiv på organisation og styring og forstå dets betydning for strategiske valg og styringstiltag i egen organisation. 4) Skal have indsigt i hvordan organisatoriske fortællinger, styringskoncepter, -værktøjer og –tiltag tilfører ledelsen, medarbejderne og organisationen betydning og identitet indadtil i organisationen og udadtil i forhold til i relationerne mellem politik, strategi, drift og borger.
Færdigheder	1) Skal kunne iagttage og indsamle relevant empiri i forhold til udvalgte organisatoriske og styringsmæssige problemstillinger på en relevant måde.

	2) Skal kunne analysere vilkår og identificere muligheder for styringsmæssige tænkninger og konceptuelle tiltag i egen organisation 3) Skal kunne vurdere forskellige teorier, metoder, koncepter og værktøjer, der retter sig mod styring og ledelse af offentlige organisationer og kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil. 4) Skal kunne anvende begrundet udvalgt teori til at analysere og perspektivere empiriske styringsmæssige problemstillinger, og skal kunne reflektere og begrunde de organisatoriske konsekvenser heraf. 5) Skal over for organisationens forskellige interne og eksterne aktører kunne skabe og formidle forståelse for forskellige tænkninger, teorier, koncepter og metoder, vedrørende ledelse og styring. 6) Skal kunne reflektere og begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
Kompetencer	1) Skal kunne praktisere strategisk ledelse og implementere styringsmæssige tiltag under hensyntagen til en politisk styret organisations komplekse interne og eksterne relationer. 2) Skal kunne indgå i et konstruktivt samarbejde med den politisk styrede organisations aktører og interessenter om at håndtere og skabe organisatorisk deltagelse i og refleksion over styringsmæssige udfordringer og processer. 3) Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til strategisk ledelse og styring
Indhold:	- Der fokuseres på, hvordan ledelse og styring af offentlige organisationer kan iagttages og forstås i forhold til forskellige organisationsforståelser, -teorier, -former, -strategier og -koncepter og dermed forbundne ledelsesdiskurser, herunder i særdeleshed i forhold til et komplekst organisationsbegreb, som er konsistent med et samfund i konstant forandring - Der fokuseres på forskelligt historisk forankrede tænkninger, teorier, koncepter og værktøjer analysestrategier og praksisser vedrørende strategiske ledelse og styring af/i offentlige organisationer, herunder på betydningen af valg/fravalg af forskellige strategiske og styringsmæssige perspektiver på egen organisation. - Der arbejdes med at udvikle deltagernes handlekompetencer til at forstå og håndtere og i praksis implementere strategisk ledelse og styring i komplekse offentlige organisationer, hvor betydningen af strategiske beslutninger og styringsparadigmer, konstant er til forhandling i relationen mellem politik, strategi, drift og borger - Der arbejdes med udgangspunkt i iagttagelser af det organisatoriske krydspres med at udvikle deltagernes handlekompetencer til at forstå kompleksiteten som en mulig ressource.

Formål for, mål for læringsudbytte samt indhold i valgmodulerne:

Valgmodul: Ledelse og HR (5 ECTS point)	
Formål med modulet	Formålet er at skærpe deltagernes opmærksomhed omkring og forståelse det dynamiske samspil mellem ledelse og medarbejdere som konstitueret af og som medskabende for organisatoriske udviklingstænkninger og udviklingsmuligheder i egen organisation. Deltagerne skærper deres opmærksomhed og udvikler deres forståelse af HR som et udgangspunkt for rekruttering, fastholdelse, trivsel og arbejdsmiljø, kompetenceudvikling og afskedigelse af medarbejdere. Deltagerne arbejder på et praksisnært samt samfunds- og videnskabsteoretisk grundlag med forskellige teorier om HR, læring, dannelse og kompetence- og organisationsud-

	vikling. Hensigten hermed er, at deltagerne tilegner sig handlekompetencer til at forstå og forholde sig reflekterende til, hvordan forskellige ledelsesmæssige forståelser og håndteringer af organisationens menneskelige ressourcer skaber vilkår og muligheder for individuel og organisatorisk udvikling i egen organisation. Undervisningen baserer sig på praksisnære problemstillinger og deltagerne inddrager derfor problemstillinger, erfaringer og fortællinger fra egen organisation for at give stof til refleksion og for at forankre læring og udvikling i egen praksis.
Mål for læringsudbytte:	
Viden og forståelse	1) Skal have viden om forskellige perspektiver og teorier til fokusering og forståelse af HR-processer, herunder rekrutterings-, fastholdelses-, afskedigelses- og kompetenceudviklingsprocesser samt viden om forskellige metoder til håndtering heraf i relationerne mellem ledelse og medarbejdere. 2) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der fokuserer på udviklingen af de menneskelige ressourcer i samspillet mellem ledelse og medarbejdere. 3) Skal kunne identificere eget perspektiv og reflektere over dets betydning for ledelsesmæssige etiske valg og beslutninger om udviklingen af de menneskelige ressourcer i samspillet mellem ledelse og medarbejdere. 4) Skal have indsigt i den sammenhæng, der er mellem organisatoriske udviklingsstrategier og strategier for medarbejdernes kompetenceudvikling.
Færdigheder	1) Skal kunne iagttage og indsamle empiri på en relevant måde i forhold til en udvalgt problemstilling relateret til HR-processer i samspillet mellem ledelse og medarbejdere. 2) Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder der retter sig mod udviklingen af de menneskelige ressourcer i samspillet mellem ledelse og medarbejdere, samt kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil. 3) Skal kunne anvende begrundet udvalgt teori til at analysere og perspektivere empiriske problemstillinger i HR-processer, herunder rekruttering, fastholdelse, kompetenceudvikling og afskedigelse, i egen organisation, og skal kunne reflektere egne ledelsesbeslutninger i forhold hertil og begrunde konsekvenser heraf for samspillet mellem ledere og medarbejdere. 4) Skal over for organisationens forskellige aktører kunne skabe og formidle forståelse for forskellige teorier, metoder og tiltag vedrørende HR i forhold til organisationens overordnede udviklingsstrategier og personalepolitikker. 5) Skal kunne reflektere og begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
Kompetencer	1) Skal kunne identificere og udvikle strategier for, kommunikere om, implementere og håndtere HR-processer, herunder rekruttering, fastholdelse, kompetenceudvikling og afskedigelse i egen organisation. 2) Skal kunne forholde sig til og anvende forskelle og konflikter mellem mål og strategier for HR som en mulig ressource. 3) Skal kunne forholde sig til og anvende personalejura som redskab i personaleledelsen. 4) Skal kunne identificere behov for egen og medarbejdernes læring og kompetenceudvikling i samspillet mellem ledere og medarbejdere og skal kunne formidle dem på en hensigtsmæssig måde i forhold til organisationens overordnede mission, visioner, strategiske mål og værdier.
Indhold:	- Der fokuseres på forskellige ledelses- og organisationsteoretiske perspektiver på begreber om HR og på deres betydning for forståelsen af udviklingen af menneskelige ressourcer i relationer mellem ledelse og medarbejdere.

	- Der fokuseres på forskellige begreber om HR og kompetenceudvikling og på deres betydning for forståelsen af udviklingen af menneskelige ressourcer i relationer mellem ledelse og medarbejdere. - Der arbejdes med at udvikle deltagernes handlekompetencer til at forstå, reflektere og handle strategisk i forhold til hvordan personaleledelse konkret tillægges mening i personalepolitikker, personaleledelse, MUS/GRUS/PULS, personaleudvikling i deltagernes egen organisation, og på hvordan begreberne kan anvendes som ledelses- og styringsredskaber. - Der arbejdes med at udvikle deltagernes handlekompetencer til at forstå, reflektere og handle strategisk i forhold til hvordan disse ovenfor nævnte begreber konkret tillægges betydning i fortællinger og fortolkninger om rekruttering, fastholdelse, personaleudvikling og afskedigelse i deltagernes egen organisation, og på hvordan begreberne kan implementeres og anvendes som ledelses- og styringsredskaber. - Der arbejdes med at udvikle deltagernes handlekompetencer til at identificere, reflektere og formidle forståelsen af, hvordan forskellige teorier, metoder og tiltag vedrørende HR-koncepter og deres implementering i deltagernes egne organisationer hænger sammen med organisationens overordnede visioner, mål, etikker og værdier, udviklingsstrategier, personalepolitikker.
--	---

Valgmodul: Modernisering i offentlige organisationer (5 ECTS point)	
Formål med modulet:	Formålet er at skærpe deltagernes opmærksomhed omkring og forståelse af hvorledes den generelle modernisering af den offentlige sektor har betydning for og sammenhæng med ledelsesmæssige og organisatoriske tiltag i egen organisation. Deltagerne arbejder derfor på et praksisnært samt samfunds- og videnskabsteoretisk grundlag med forskellige organisationsforståelser og –teorier der adresserer moderniseringen af den offentlige sektor. Hensigten er at deltagerne tilegner sig handlekompetencer til at forstå og forholde sig reflekterende til, hvordan centrale organisatoriske udfordringer i egen organisation kan tilføres mening på forskellig vis via en indsigt i tiltag og diskurser omkring modernisering i offentlige organisationer. Gennem iagttagelser og refleksioner af teorier, metoder og praksis udvikles deltagernes forståelse af hvordan moderniseringen i offentlige organisationer skaber betydning i egen organisation. Undervisningen baserer sig på praksisnære problemstillinger og deltagerne inddrager derfor problemstillinger, erfaringer og fortællinger fra egen organisation for at give stof til refleksion og for at forankre læring og udvikling i egen praksis.
Mål for læringsudbytte:	
Viden og forståelse	1) Skal have viden om forskellige teorier om moderniseringen i offentlige organisationer, samt om ledelsen af dem, herunder i særdeleshed viden om forskellige tænkninger, teorier og metoder relateret til ledelse af offentlige organisationer i et konstant foranderligt samfund og i de komplekse relationer mellem politik, strategi, drift og borger. 2) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teoris og metoders betydning for forståelse og håndtering af kompleksiteten i den politisk styrede organisations forhold til sig selv og til deres omverden. 3) Skal kunne identificere og reflektere over eget perspektiv og forstå dets betydning for ledelsesmæssige og organisatoriske beslutninger, processer og tiltag i egen organisation.

	4) Skal have indsigt i, hvordan organisatoriske fortællinger og fortolkninger, herunder moderniseringsdagsordenen tilfører ledelsen, medarbejderne og organisationen betydning og identitet indadtil i organisationen og udadtil i forhold til omverdenen.
Færdigheder	1) Skal kunne iagttage og indsamle empiri i forhold til udvalgte moderniseringsbaserede organisatoriske problemstillinger på en relevant måde. 2) Skal kunne analysere rammer og identificere mulighederne for ledelsesrummet i egen organisation 3) Skal kunne anvende begrundet udvalgt teori til at analysere og perspektivere empiriske modernitetsbaserede organisatoriske problemstillinger i egen organisation, og skal kunne reflektere og vurdere ledelsesbeslutninger i forhold hertil og begrunde organisatoriske konsekvenser heraf. 4) Skal over for organisationens forskellige interne og eksterne aktører i spændet mellem politik, strategi, drift og borger kunne skabe og formidle forståelse for ledelsesmæssige beslutninger og organisatoriske tiltag i egen organisation 5) Skal kunne reflektere og begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
Kompetencer	1) Skal kunne udvikle strategier for, initiere og implementere moderniseringsbaserede innovative organisatoriske forandrings- og udviklingsprocesser under hensyntagen til den politisk styrede organisations komplekse interne og eksterne relationer. 2) Skal kunne indgå i et konstruktivt samarbejde med organisationens aktører om at håndtere og skabe organisatorisk deltagelse i og refleksion over organisatoriske udfordringer, forandrings- og udviklingstiltag. 3) Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til ledelse af organisatoriske forandrings- og udviklingsprocesser
Indhold:	- Der fokuseres på, hvordan egen organisation og dens omverdensrelationer kan iagttages og forstås i forhold til moderniseringsdagsordens forskellige organisationsforståelser, -teorier, -former, -strategier og –koncepter og dermed forbundne ledelsesdiskurser. - Der arbejdes med at udvikle deltagernes handlekompetencer til at skelne mellem og reflektere betydningen af moderniseringstiltag set i relation til forskelligt historisk forankrede organisationsteorier, analysestrategier og praksisser. - Der fokuseres på, hvordan ledelse af moderniserings-, udviklings- og forandringsprocesser foregår i en kompleks organisatorisk kontekst, hvor betydningen af beslutninger, fortællinger og fortolkninger om offentlige virksomheders identitet konstant er til forhandling og genforhandling - Der arbejdes med at udvikle deltagernes kompetencer til at forstå, reflektere, forhandle og handle strategisk i forhold til det organisatoriske krydspres af fortællinger, fortolkninger og værdier med henblik på at forstå og anvende kompleksiteten som en mulig ressource.

Valgmodul: Projektledelse (5 ECTS point)

Formål med modulet:	At give deltageren det teoretiske grundlag for at kunne arbejde som projektleder og projektdeltager i politisk styrede organisationer. Modulet skal udvikle deltagernes handlekompetencer til at analysere, tilrettelægge, tilpasse og lede projekter, og forstå og anvende projekterne som dynamiske og integrerede dele af offentlige organisationers strategi og organisering. Deltagerne skal kunne analysere, strukturere, planlægge, styre og dokumentere projekter, og skal kunne perspektivere i forhold til forskellige projekttyper.
----------------------------	---

Mål for læringsudbytte:

Viden og forståelse	1) Skal have viden om ledelse og styring af projekter, herunder om forskellige teorier om og metoder til håndtering af projektyper som dynamiske og integrerede dele af offentlige organisationers strategi og organisering i krydspreset mellem hierarki og netværk og mellem politik og borger. 2) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der retter sig mod projektledelse, projektstyring og projektdeltagelse. 3) Skal kunne reflektere over deres forskellige betydninger for såvel en organisatorisk som egen lokal praksis, f.eks. omkring projekters specifikation, formål, dokumentation, faser, processer og struktur i forbindelse med etablering, udvikling og afslutning af projekter.
Færdigheder	1) Skal kunne iagttage og indsamle empiri om projektledelse og styring samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde. 2) Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder, der retter sig mod projektledelse i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer. Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil. 3) Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier og metoder, der retter sig mod projektledelse, i forhold til offentlige organisationers samspil med omverdenen, til egen organisation og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer. 4) Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
Kompetencer	1) Skal kunne håndtere komplekse ledelses- og styringsmæssige problemstillinger og udfordringer i forbindelse med projektledelse i politisk styrede organisationer. 2) Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til projektledelse inden for rammerne af egne organisatoriske samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker. 3) Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til projektledelse
Indhold:	- Projektbeskrivelse og -specifikation, projektets faser, processer og struktur ved etablering, udvikling og afslutning af projekter - Projektorganisering, strukturering, økonomisk vurdering og faseopdeling - Projektlederrollen og arbejdet i projektgrupper - Projektstyring, opfølgning på resultater, økonomi, ressourceforbrug og dokumentation - Projektledelse i politisk styrede organisationer mellem politik, strategi, drift og borger

Valgmodul: Ledelse og kompetenceudvikling (5 ECTS point)

Formål med modulet:	At give deltagerne teoretisk og praktisk viden og forudsætninger for at kunne beskrive, analysere og vurdere organisatoriske kompetencer samt færdigheder til at arbejde systematisk med ledelses-, kompetence-, og personaleudvikling og uddannelsesplanlægning i den offentlige sektor. At opnå indsigt i og forståelse for hvordan konflikter mellem forskellige aktørers forestillinger om kompetenceudviklinger, og organisationens visioner og strategier udgør et udviklingspotentiale.
Mål for læringsudbytte:	
Viden og forståelse	1) Skal have viden om forskellige teorier om og metoder til ledelse af et systematisk arbejde med kompetenceudvikling i den offentlige organisation

	2) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier om og metoder til ledelse af et systematisk arbejde med kompetenceudvikling i den offentlige organisation. 3) Skal kunne forstå og reflektere over deres forskellige perspektiver på funktionen af personalepolitik, kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning, herunder på de strategiske betydninger heraf i såvel et samfundsmæssigt som et organisatorisk og individuelt perspektiv
Færdigheder	1) Skal kunne iagttage og indsamle empiri om ledelse af et systematisk arbejde med kompetenceudvikling i organisationen, samt kunne relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde. 2) Skal kunne vurdere forskellige teorier om og metoder til ledelse af et systematisk arbejde med kompetenceudvikling i organisationen. 3) Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil. 4) Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier om og metoder til ledelse af et systematisk arbejde med kompetenceudvikling i organisationen, såvel internt i organisationen som i den samfundsmæssige helhed, den offentlige organisation indgår i.
Kompetencer	1) Skal kunne håndtere komplekse ledelsesmæssige, organisatoriske og styringsmæssige konflikter, problemstillinger og dilemmaer i krydspresset mellem organisation/omverden, decentral/central ledelse, ledelse/medarbejdere og institution og borger/bruger med henblik på at identificere personlige og organisatoriske ressourcer og udviklingsmuligheder i forhold til det systematiske arbejde med strategisk kompetenceudvikling i organisationen. 2) Skal kunne omsætte viden og færdigheder med hensyn til ledelse af et systematisk arbejde med kompetence-, personaleudvikling og uddannelsesplanlægning (i organisationen), i et samarbejde med alle organisationens aktører om at styrke og udvikle såvel det systematiske arbejde med kompetenceudvikling som forståelsen af dets strategiske betydning inden for rammerne af egne ledelsesmæssige og organisatoriske professionelle etikker. 3) Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til ledelse af et systematisk arbejde med kompetenceudvikling i organisationen
Indhold:	- Kompetenceudvikling som et centralt begreb i den offentlige sektor på samfunds-, organisations- og individniveau - Ledelse- og kompetenceudvikling som strategisk perspektiv for kompetenceudvikling på samfunds-, organisations- og individniveau - Personalepolitikkers funktioner og deres strategiske forankring og betydning - Uddannelsesplanlægning i offentlige organisationer - Implementering af kompetenceudviklingsstrategier

Valgmodul: Ledelse og ledelsesfilosofi (5 ECTS point)

Formål med modulet:	At give deltagerne viden om etiske perspektiver på og grundlag for udøvelsen af offentlig ledelse. At give deltagerne kompetencer til at fordybe sig i og reflektere, hvordan en filosofisk tilgang til ledelse og styring kan kvalificere ledelsesopgaven i praksis. At give deltagerne kompetencer til at fordybe sig i og reflektere, hvordan en filosofisk tilgang til ledelse og styring i politisk styrede organisationer kan sættes i spil i den offentlige organisation med henblik på i et fremadrettet perspektiv at udfordre dens "gode grunde" til at være til med sin mission, vision, politikker, værdier og strategier.
----------------------------	---

Mål for læringsudbytte:

Viden og forståelse	1) Skal have viden om forskellige filosofiske tilgange til forståelse af det etiske grundlag for ledelse og styring af offentlige organisationer. 2) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og se sammenhænge/skelne mellem filosofiske og andre moderne og senmoderne – f.eks. sociologiske, pædagogiske og psykologiske - tilgange til ledelse og styring af politisk styrede organisationer. 3) Skal kunne forstå og reflektere over, hvordan forskellige filosofiske tilgange kan kvalificere ledelsesopgaven i senmoderne organisationer.
Færdigheder	1) Skal kunne iagttage, beskrive og reflektere over, hvordan forskellige filosofiske tilgange kan kvalificere ledelsesopgaven, samt kunne relatere dem til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer, valg og tiltag på en relevant måde. 2) Skal kunne vurdere, hvordan filosofisk tænkning og refleksion kan kvalificere egne ledelsesmæssige udfordringer, valg og tiltag og sættes i spil i organisationen med henblik på at træne evnen til at arbejde med ledelse og styring i et filosofisk perspektiv hos alle organisationens aktører, herunder politikere ledere, professionelle og borgere. 3) Skal kunne filosofere over egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil 4) Skal kunne formidle forståelsen af hvordan filosofisk tænkning og refleksion kan sættes i spil i den offentlige organisation med henblik på i et fremadrettet perspektiv at træne evnen hos alle organisationens aktører til at udfordre dens ”gode grunde” (missionens, visionernes, værdiernes og strategiernes) til ledelse og styring
Kompetencer	1) Skal kunne håndtere komplekse ledelsesmæssige, organisatoriske og styringsmæssige konflikter, problemstillinger og dilemmaer i et filosofisk perspektiv med henblik på at identificere personlige og organisatoriske ressourcer og udviklingsmuligheder i forhold til det praktiske arbejde med etikken. 2) Skal kunne omsætte forståelsen af, hvordan filosofisk tænkning og refleksion kan implementeres i organisationen med henblik på i et fremadrettet perspektiv at træne evnen hos alle organisationens aktører til at udfordre dens ”gode grunde” (missionens, visionernes, politikernes, værdiernes og strategiernes) med henblik på at styrke samarbejdet om at udvikle de ledelsesmæssige og organisatoriske etikker. 3) Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til ledelse og styring i et filosofisk perspektiv.
Indhold:	- Hvad er ledelsesfilosofi? - Moderne eksistensfilosofi med vægt på ledelse og arbejdsliv - Det etiske fundament - Det etiske valg - Etik og sprog – om lederens filosofiske samtaler, med sig selv og andre - Ledelse og filosofi i praksis – om det praktiske organisatoriske arbejde med etikken - Udviklingen af den personlige etiske habitus

Valgmodul: Ledelse og økonomistyring (5 ECTS point)	
Formål med modulet:	At sætte deltagerne i stand til såvel teoretisk som praktisk at analysere og selvstændigt vurdere økonomiske beslutninger som ledelsesinstrument. Der skabes en grundlæggende forståelse for den økonomiske tankegang samt de økonomiske begreber, modeller og beslutningsprocesser, som benyttes i offentlige organisationer. Faget skal sætte deltagerne i stand til at deltage i og implementere økonomiske beslutninger, have en viden om styring af økonomiske aktiviteter, ressourcer, investeringer og finansiering, samt kunne administrere økonomistyring i egen organisation.
Mål for læringsudbytte:	

Viden og forståelse	1) Skal have viden om forskellige økonomiske teorier og metoder og den ledelsesmæssige anvendelse heraf. 2) Skal have viden om de typiske økonomiske styringsværktøjer og metoder, der anvendes i offentlige organisationer, set fra et ledelsesmæssigt perspektiv. 3) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem samt reflektere over forskellige teoretiske og metodiske perspektiver på ledelse, virksomhedsøkonomi og organisationens udvikling. 4) Skal kunne anvende sin viden analytisk såvel som praktisk indenfor såvel et virksomhedsøkonomisk som et samfundsøkonomisk perspektiv.
Færdigheder	1) Skal kunne identificere og indsamle relevant empiri om økonomiske udfordringer, samt kunne relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold. 2) Skal kunne anvende de grundlæggende virksomhedsøkonomiske analyser og nøgletal, så der opnås en helhedsorienteret økonomistyring og økonomisk ledelse af organisationen. 3) Skal kunne vurdere forskellige typer af budgetsystemer og lede budgetprocesser, der danner udgangspunkt for den offentlige organisations økonomiske dispositioner med udgangspunkt i dens vilkår, opgaver og udvikling. 4) Skal kunne foretage økonomiske analyser af drifts- og anlægsbeslutninger 5) Skal kunne vurdere og anvende forskellige økonomisk baserede ledelsesværktøjer. 6) Skal kunne formidle organisationens økonomiske udfordringer og tiltag og begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
Kompetencer	1) Skal kunne vurdere og integrere de udefra kommende forandringer i budgettering og planlægning, for eksempel i form af et givent budgetgrundlag. 2) Skal kunne vurdere og gennemføre det nødvendige samspil med eksterne interessenter og øverste ledelse i organisationen, hvad angår budgettering og økonomistyring. 3) Skal kunne styre organisationens samlede økonomi efter de anvisninger, der gives, og med henblik på at nå de økonomisk givne mål. 4) Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til Økonomistyring og økonomisk ledelse i en kommunikativ praksis inden for rammerne af egne organisatoriske og ledelsesmæssige etikker. 5) Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til håndtering af organisationens økonomiske udfordringer.
Indhold:	- Økonomistyring i den offentlige organisation - begrebsafklaring - Det eksterne regnskab, herunder bl.a. principper, afskrivning, regnskabsanalyse - Det interne regnskab, herunder det omkostningsbaserede regnskabssystem samt forskellige modeller og tilhørende begreber samt finansiering - Budgettering, herunder proces, styring og anvendte metoder samt aktivitets-, omkostning, og likviditetsbudgettering som ledelsesværktøj - Omverdenens indvirkning, herunder f.eks. politiske indgreb og samfundsmæssige forhold

Valgmodul: Team- og netværksledelse (5 ECTS point)	
Formål med modulet:	At give deltagerne viden om forskellige teoretiske og praktiske koncepter for team- og netværksfunktioner. At give deltagerne teoretisk og praktisk viden om, hvordan forskellige aktører og diskurser strategisk og operationelt skaber forskellige vilkår for etablering, udvikling og ledelse i netværk og Team i den offentlige sektor.

Mål for læringsudbytte:	
Viden og forståelse	1) Skal have viden om forskellige teoretiske og praktiske koncepter for team- og netværksfunktioner. 2) Skal have teoretisk og praktisk viden om, hvordan forskellige aktører og diskurser strategisk og operationelt skaber forskellige vilkår for etablering, udvikling og ledelse i netværk og team i den offentlige sektor. 3) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der omhandler team- og netværksorganiseringsformer i komplekse sammenhænge. 4) Skal kunne reflektere over deres forskellige betydninger for såvel en samfundsmæssig som egen lokal praksis.
Færdigheder	1) Skal kunne iagttage og indsamle empiri om ledelse i team- og/eller netværksorganiserede offentlige organisationer samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde. 2) Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder, der retter sig mod team- og netværksorganisering i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer. 3) Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil. 4) Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier og metoder, der retter sig mod forskellige former for team- og netværksorganisering i den offentlige sektor i forholdet mellem politik, strategi, drift og borger, samt begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
Kompetencer	1) Skal kunne håndtere komplekse problemstillinger og udfordringer, der relaterer sig til team- og netværksorganisering i den offentlige sektor, herunder kunne fokusere på lederens ændrede rolle og opgaver. 2) Skal kunne implementere og agere ledelsesmæssigt i team- og netværksstrukturer, hvor flere faggruppers kultur og etik bringes i spil og samtidig fastholde et helhedsorienteret perspektiv på organisationen og dens omverden. 3) Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til udfordringerne i team- og/eller netværksbaserede strukturer
Indhold:	- Lederens rolle og opgave i team- og netværksbaseret ledelse i den offentlige sektor - Koncepter om teams og netværk i organisationsteoretisk perspektiv - Styling af selvstyring i teams og netværk - Grundlag og overordnet strategi, herunder planlægning, implementering, proces og drift - Team- og netværksledelse i relation til politik, strategi, drift og borger

Valgmodul: Ledelse af kvalitetsudvikling, dokumentation og evaluering (5 ECTS point)	
Formål med modulet:	Målet er, at deltageren såvel teoretisk som praktisk tilegner sig viden om og forudsætninger for at lede arbejdet med kvalitetsstyring, dokumentations- og evalueringsformer i den offentlige sektor, herunder handlekompetencen til at analysere og tilrettelægge implementering af resultater fra kvalitets-, dokumentations- og evalueringsprojekter.
Mål for læringsudbytte:	
Viden og forståelse	1) Skal have teoretisk og praktisk viden om at lede arbejdet med kvalitetsstyring, dokumentation og evalueringsformer, herunder handlekompetencen til at analysere og tilrettelægge implementering af resultater fra kvalitets-, dokumentations- og evalueringsprojekter.

	2) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der omhandler kvalitetsstyring, -udvikling, dokumentation og evaluering. 3) Skal kunne reflektere over deres forskellige betydninger for såvel en samfundsmæssig som egen lokal praksis, f.eks. omkring organisationsændringer, forandrings- og udviklingsprocesser
Færdigheder	1) Skal kunne iagttage og indsamle empiri om kvalitetsstyring, -udvikling, dokumentation og evaluering samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag. 2) Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder, der omhandler kvalitetsstyring, -udvikling, dokumentation og evaluering i forhold politik, strategi, drift og borger, samt vurdere og begrunde egne ledelsesmæssige tiltag, udfordringer og praksis i relation hertil. 3) Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier og metoder om kvalitetsstyring, -udvikling, dokumentation og evaluering, i forhold til den offentlige sektors samspil med omverdenen, herunder borgeren, til egen organisation og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer. Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil 4) Skal kunne formidle betydningen af kvalitetsudvikling, dokumentation og evaluering til borgerne
Kompetencer	1) Skal kunne håndtere komplekse ledelses- og styringsmæssige problemstillinger og udfordringer i forbindelse med kvalitetsstyring, -udvikling, dokumentation og evaluering, eksempelvis kunne tilrettelægge implementering af resultater fra kvalitets-, dokumentations- og evalueringsprojekter. 2) Skal kunne sætte det ledelsesmæssige arbejde med kvalitetsstyring, -udvikling, dokumentation og evaluering ind i en tværfaglig samarbejds kontekst samt kunne agere i forhold til forskellige faggruppers tilgange til kvalitetsstyring, -udvikling, dokumentation og evaluering. 3) Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til kvalitetsstyring, -udvikling og evaluering.
Indhold:	- Den samfundsmæssige baggrund for at arbejde med kvalitetsudvikling og evaluering, internationale og nationale forhold - Kvalitetsstyring og evaluering som ledelses-, styrings- og symbolredskab - Teoretiske og praktiske perspektiver på kvalitets- og evalueringsformers udvikling - Ledelsesroller og identiteter, ledelsesopgaver og ledelsesdilemmaer i arbejdet med at lede kvalitetsudvikling og evaluering - Dokumentation og evaluering som kontrol- og udviklingsredskab, internt og eksternt

Valgmodul: Ledelse, kommunikation og organisation (5 ECTS point)

Formål med modulet:	At deltageren får såvel teoretisk som praktisk viden og forståelse for, at organisationer skabes af og skaber den kommunikation, som foregår i og om organisationen, og at deltageren bliver i stand til at iagttage, analysere, reflektere og forholde sig fortællende, fortolkende og forhandlende til den måde, hvorpå kommunikative processer konstruerer mening og betydning i offentlige organisationer. At deltageren får såvel teoretisk som praktisk viden om hvilken betydning lederen har og skaber om sin lederrolle i et kommunikativt perspektiv.
Mål for læringsudbytte:	
Viden og forståelse:	1) Skal have viden om forskellige organisationsteorier og metoder til organisationsudvikling, med fokus på deres ledelsesmæssige og kommunikative aspekter.

	2) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige organisationsteorier og metoder til organisationsudvikling. 3) Skal kunne reflektere over, hvordan de kommunikative aspekter får betydning for deres ledelsesmæssige og organisatoriske anvendelse.
Færdigheder	1) Skal kunne indsamle empiri om forskellige teorier, metoder og koncepter med henblik på at analysere dem i et kommunikationsteoretisk perspektiv. Skal kunne relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde. 2) Skal kunne vurdere forskellige ledelses- og organisationsteoriens og -metoders kommunikative aspekter i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer. Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil 3) Skal kunne formidle forskellige teoriens og metoders kommunikative aspekter i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer og begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil
Kompetencer	1) Skal kunne håndtere komplekse og udviklingsorienterede ledelsesmæssige og organisatoriske problemstillinger i et kommunikativt perspektiv. 2) Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til ledelse og organisationer i en kommunikativ praksis inden for rammerne af egne organisatoriske og ledelsesmæssige professionelle etikker. 3) Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til en kommunikativ håndtering af komplekse og udviklingsorienterede ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer.
Indhold:	- Kommunikationsteorier - Den offentlige organisation som et system af kommunikation - Kommunikation, refleksion og læreprocesser - Konflikt håndtering - Magt og demokratibegreber og -forståelser - Forskellige koncepter for samtale, herunder kommunikationssymmetri og -asymmetri - De vanskelige samtaler som potentiale

Valgmodul: Coaching (5 ECTS point)	
Formål med modulet:	At deltagerne tilegner sig og udvikler såvel teoretiske som praktiske kommunikative handlekompetencer omkring coaching med henblik på at skabe alternative forståelser og betydninger til eksisterende individuelle og organisatoriske forestillinger. At give deltagerne viden og praktiske færdigheder til at bruge coaching som en ressource for ledelses- og organisatoriske udviklingsprocesser.
Mål for læringsudbytte:	
Viden og forståelse	1) Skal have viden om forskellige tænkninger og teorier om og metoder til arbejdet med coaching, med fokus på deres ledelsesmæssige, organisatoriske og kommunikative aspekter. 2) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige tænkninger og teorier om og metoder til arbejdet med coaching. 3) Skal kunne reflektere over deres forskellige betydninger i en ledelsesmæssig, organisatorisk og kommunikativ sammenhæng.
Færdigheder	1) Skal reflekteret kunne anvende coaching som ledelsesmæssigt værktøj 2) Skal kunne iagttage og indsamle empiri om forskellige tænkninger og teorier om og metoder til arbejdet med coaching, samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.

	3) Skal kunne vurdere forskellige tænkninger og teorier om og metoder til arbejdet med coaching i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer. 4) Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig coaching-praksis i forhold hertil. 5) Skal kunne vurdere betydningen af magtforhold i kommunikation og coaching. 6) Skal kunne formidle forståelsen af forskellige tænkninger og teorier om og metoder til arbejdet med coaching i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer samt i forhold til egen ledelsesmæssig coaching-praksis.
Kompetencer	1) Skal have tilegnet sig praktiske, kommunikative coaching-kompetencer til at håndtere komplekse og udviklingsorienterede ledelsesmæssige og organisatoriske problemstillinger i forhold til individer, teams og organisationen og dens omverden. 2) Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til coaching i en kommunikativ praksis inden for rammerne af egne organisatoriske og ledelsesmæssige professionelle etikker. 3) Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling med henblik på coaching i forhold til komplekse og udviklingsorienterede ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer
Indhold:	- Teoretiske og praktiske perspektiver på coaching - Organisatoriske forestillinger, konflikt og magt som ressource - Coachingværktøjer og praktiske organiseringer, herunder coaching af individer og teams

Valgmodul: Ledelse af ekstern kommunikation og pressehåndtering (5 ECTS point)	
Formål med modulet:	At give deltageren såvel en strategisk som en operationel helhedsorienteret synsvinkel på løsning af den offentlige organisationens kommunikative problemstillinger i forhold til offentligheden og medierne. Deltageren præsenteres for en række teorier og værktøjer til at kunne fastlægge den offentlige organisations kommunikation om sig selv i forhold til dens omverden. At give deltageren forståelse og indsigt i redskaber til at kunne analysere, reflektere og lede en ekstern kommunikationsproces.
Mål for læringsudbytte:	
Viden og forståelse	1) Skal forstå kommunikationsbegrebet og den eksterne kommunikation, herunder kommunikation med pressens, betydning for den offentlige organisations placering i offentlighedens bevidsthed 2) Skal have kendskab til aktuelle udviklingstendenser inden for pressehåndtering 3) Skal have kendskab til den grundlæggende teoriramme inden for mediekommunikation
Færdigheder	1) Skal kunne analysere den offentlige organisations eksterne kommunikation og tilrettelægge kommunikationsstrategier i relation hertil 2) Skal kunne opstille en plan for indsamling af informationer fra organisationens interessenter, formulere en problemformulering, vurdere informationsbehovet 3) Skal kunne gennemføre en medie- og kommunikationsanalyse i form af field research ud fra forskellige kontaktformer, metoder og analysetyper 4) Skal kritisk kunne analysere resultatet af analysen og have kendskab til fejkilder 5) Skal kunne reflektere og anvende viden om mediekommunikation til at fastlægge organisationens kommunikationsstrategi 6) Skal kunne anvende den indsamlede viden til at udarbejde forslag til indhold i og planlægning af en kommunikationskampagne
Kompetencer	1) Skal kunne analysere og vurdere organisationens strategiske situation

	2) Skal med udgangspunkt i organisationens opstillede mål udarbejde en kommunikationsplan for en planlagt tidsperiode 3) Skal kunne relatere og implementere kommunikationsplanen i forhold til organisationens mission og overordnede strategi 4) Skal kunne anvende kommunikationsværktøjer i forbindelse med pressehåndtering, herunder også i krisekommunikation
Indhold:	- Centrale kommunikations- og pressehåndteringsbegreber - Organisationens strategiske planlægningsproces - Organisationens interne og eksterne forhold - Kommunikationsanalyse - Pressehåndtering, herunder krisekommunikation - Den offentlige organisations kommunikative relation til borgeren gennem medier

Valgmodul: Ledelse og globalisering (5 ECTS point)	
Formål med modulet:	At sætte deltageren såvel teoretisk som praktisk i stand til at vurdere de komplekse ledelsesproblemer og -muligheder, der opstår som følge af en globalisering af organisationen og medarbejderstyrken i den offentlige sektor. Der skabes en grundlæggende forståelse for den organisatoriske og kulturelle kontekst hvori ledelsesopgaven i den offentlige sektor gennemføres.
Mål for læringsudbytte:	
Viden og forståelse	1) Skal have viden om offentlig ledelse i et globaliseret samfund, herunder om forskellige teorier om og metoder til håndtering af internationalisering og globalisering i forskellige organisatoriske og kulturelle kontekster, hvori ledelsesopgaven gennemføres 2) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der retter sig mod offentlig ledelse i et globaliseret samfund. 3) Skal i et ledelsesperspektiv kunne reflektere over deres forskellige betydninger for såvel en samfundsmæssig som organisatorisk praksis f.eks. mht. interkulturel ledelse, kompetence og kommunikation, distanceledelse og strategisk ledelse og tværnational projektledelse.
Færdigheder	1) Skal kunne iagttage og indsamle empiri om offentlig ledelse i et globaliseret samfund samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde. 2) Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder der retter sig mod offentlig ledelse i et globaliseret samfund i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer, samt begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil. 3) Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier og metoder, der retter sig mod offentlig ledelse i et globaliseret samfund i forhold til egen organisation og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer. 4) Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
Kompetencer	1) Skal kunne håndtere de komplekse ledelsesmæssige problemstillinger og -muligheder, der opstår som følge af en globalisering af organisationen, medarbejderstyrken, borgere og brugere. 2) Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til ledelse og globalisering inden for rammerne af egne organisatoriske samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker og værdier.

	3) Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til internationalisering og globalisering i forskellige organisatoriske og kulturelle kontekster, hvori den offentlige ledelsesopgave gennemføres.
Indhold:	- Kulturanalyse og kulturmønstre - Indsigt i religion og historiens betydning for holdninger og værdier - Adfærdsnormer og nonverbal kommunikation at arbejde med og i en international organisation under hensyntagen til nationale kulturkendetegn - Global strategisk ledelse i et lokalt offentligt perspektiv - Ledelse af internationale samarbejder og fusioner - Kommunikation på tværs af sproggrænser - Optimal anvendelse af den multikulturelle arbejdsstyrke i den offentlige sektor

Valgmodul: Sektorledelse (5 ECTS point)

Formål med modulet:	At give deltagerne såvel teoretisk som praktisk viden om og forståelse af rammer og vilkår for offentlig sektorledelse på baggrund af den aktuelle udvikling i den offentlige sektor af velfærdspolitikker og moderniseringsstrategier. At give deltagerne handlekompetencer til at analysere og i praksis håndtere såvel et øget decentralt institutionelt selvstyre (selveje) som centralt formulerede krav om dokumentation af kvaliteten af de offentlige serviceydelser i krydspresset mellem styring og profession. At give deltagerne handlekompetencer til at praktisere sektorledelsens udfordringsret ved at lede udad, nedad og opad i et helhedsorienteret samspil mellem politik, strategi, drift og borger.
Mål for læringsudbytte:	
Viden og forståelse	1) Skal have viden om politisk og administrativ ledelse og styring i offentlige institutioner herunder om forskellige teorier om og metoder til håndtering af centralisering/decentralisering, rammer og vilkår for selveje/selvstyre, styring på afstand, magt, repræsentation og demokrati i krydspresset mellem politik, strategi, drift og borger 2) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne forstå baggrunden for eksistensen, udformningen og placeringen af offentlige institutioner i det danske velfærdssamfund, herunder kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der retter sig mod politisk og administrativ ledelse og styring i/af offentlige institutioner. 3) Skal kunne reflektere over teoriens og metodens forskellige betydninger for såvel en samfundsmæssig som egen organisatorisk forankret praksis, f.eks. i forbindelse med den institutionelle implementering af velfærdspolitikker og moderniseringsstrategier, struktur-ændringer, netværksorganisering, forandrings- og udviklingsprocesser, fusioner og sammenlægninger, samspillet ml. det monofaglige og det tværfaglige samt omkring samspillet mellem privat og offentlig sektor
Færdigheder	1) Skal kunne iagttage og indsamle empiri om politisk og administrativ ledelse og styring i/af den offentlige sektor, samt relatere empirien til egen sektor og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde. 2) Skal kunne vurdere forskellige teorier, strategier, metoder og redskaber i forhold til egen organisation, til den politiske og administrative helhed, som organisationen er en del af, og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer. 3) Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil. 4) Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier, strategier, metoder og redskaber i forhold til egen sektor og organisation, til den politiske og administrative helhed, som organisationen er en del af, og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer.

	5) Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil
Kompetencer	1) Skal kunne håndtere komplekse ledelses- og styringsmæssige problemstillinger og udfordringer i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring i/af offentlige organisationer. Udefra kommende krav til styring skal kunne håndteres og relateres til organisationens og sektorens interne ledelses- og styringsprocesser. Aktuelle styringsredskabers konsekvenser i den konkrete organisatoriske kontekst skal kunne fokuseres og adresseres. 2) Skal kunne handle i en kompleks offentlig sektor, hvor samspillet internt i egen organisation og mellem sektorer bruges konstruktivt i udviklingen af kerneydelser. 3) Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring i/af offentlige institutioner inden for rammerne af egne organisatoriske og (tvær-)sektorielle samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker. 4) Skal kunne vurdere og implementere styringsredskaber i den specifikke organisatoriske og fagprofessionelle kontekst. 5) Skal kunne identificere behov for egen, organisationens og sektorens kompetenceudvikling i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring i/af offentlige institutioner.
Indhold	- Helhedsorienteret strategisk sektorledelse i krydspreset mellem politisk styring, central forvaltning, decentralt selvstyre og borgerforventninger - Sektorledelse i samspillet mellem sektorer - Sektorledelse mellem drift, dokumentationskrav og profession - Sektor- og institutionslederens identitet som styrende beslutningstager og styret besluningsramt - Sektorledelse og udfordringsret - Sektorledelse og demokratiske deltagelsesprocesser - Ledelse af fagprofessionelle i et monofagligt og tværfagligt perspektiv

Valgmodul: Ledelse af forandringsprocesser (5 ECTS point)

Formål med modulet:	At give deltagerne såvel teoretisk som praktisk viden om og forståelse af rammer og vilkår for ledelse af offentlige forandringsprocesser i sammenhæng med den aktuelle udvikling i den offentlige sektor af velfærdspolitikker og moderniseringsstrategier. At udvikle deltagernes handlekompetencer til at analysere og i praksis håndtere forandringsprocesser med udgangspunkt i den kompleksitet som moderniseringen af den offentlige sektor er udtryk for, og som bl.a. kommer til udtryk i en mangfoldighed af styringsrationaler og –koncepter. At udvikle deltagernes handlekompetencer til i et helhedsorienteret perspektiv at involvere politiske, strategiske, driftsmæssige og borgerorienterede interesser og forståelser i forandringsprocesser.
Mål for læringsudbytte:	
Viden og forståelse	1) Skal have viden om forskellige politiske og administrative moderniseringsstrategier i den offentlige sektor med særligt fokus på forskellige teorier om og metoder til ledelse og styring af forandringsprocesser i krydspreset mellem politik, strategi, drift og borger 2) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige politisk og administrative moderniseringsstrategier i den offentlige sektor med særligt fokus på forskellige teorier om og metoder til ledelse og styring af forandringsprocesser. 3) Skal kunne reflektere over, og praktisk anvende, teoriens og metodens forskellige betydninger for såvel en samfundsmæssig som egen lokal praksis, f.eks. omkring vel-

	færdslopolitikker og moderniseringsstrategier, strukturændringer, netværksorganisering, fusioner og sammenlægninger, samt omkring samspillet mellem privat og offentlig sektor
Færdigheder	1) Skal kunne iagttage og indsamle empiri om politisk og administrativ ledelse og styring af forandringsprocesser, samt kunne relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde. 2) Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder om forandringsledelse i forhold til egen organisation, til den politisk og administrative helhed, som organisationen er en del af, og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer. 3) Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil 4) Skal kunne formidle forskellige teorier om og metoder til politisk og administrativ ledelse og styring af forandrings- og udviklingsprocesser i forhold til egen organisation og til den politisk og administrative helhed, som organisationen er en del af, og i forhold til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer. 5) Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil
Kompetencer	1) Skal kunne håndtere komplekse problemstillinger og udfordringer i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring af forandringsprocesser i den offentlige sektor, samt i forhold til egen organisation 2) Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til forandringsledelse inden for rammerne af egne organisatoriske samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker 3) Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring af forandringsprocesser i den offentlige sektor
Indhold	- Forandringsledelse - begrebsafklaring - Moderniseringsstrategier for den offentlige sektors udvikling og forandringer i ledelsesbegrebet - Personalededelse som et centralt element i håndtering af forandringsprocesser - Udvikling af kommunikative handlekompetencer - Dilemmaer og paradokser i ledelsen af de menneskelige ressourcer - Det ledelsesmæssige og organisatoriske krydspres som grundlag for refleksion og læring i forbindelse med ledelse af forandringsprocesser

Valgmodul: Fagprofessionel ledelse (5 ECTS point)	
Formål med modulet:	At give deltagerne såvel teoretisk som praktisk viden om og forståelse af de særlige vilkår og rammer for fagprofessionel ledelse i sammenhæng med den aktuelle udvikling af velfærdslopolitikker og moderniseringsstrategier. At give deltagerne forståelse for og indsigt i hvorledes centralt formulerede krav om dokumentation, evidens og kvalitet af de offentlige serviceydelser skaber krydspres mellem centraliseret styring, professionernes teorier og metoder samt borgerens ønsker og behov. At give deltagerne handlekompetencer til at analysere og i praksis håndtere og implementere professionelle værdier og metoder på en afbalanceret måde mellem decentralisering, recentralisering, den professionelle praksis og relationen til borgeren. At give deltagerne handlekompetencer til at praktisere ledelse af kompetenceudvikling i et monofagligt og et tværfagligt perspektiv. At give deltagerne handlekompetencer til at praktisere fagprofessionel ledelse opad, udad og nedad i den offentlige organisation.

Mål for læringsudbytte:	
Viden og forståelse	1) Skal have viden om rammer og vilkår for ledelse af fagprofessionelle inden for og på tværs af egen profession i et offentligt felt af komplekse responsive processer 2) Skal have viden om forskellige teories, tænknings og metoders adressering af fagprofessionel praksis og –tænkning i offentlige organisationer 3) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige tænknings, teorier og metoder, der retter sig mod fagprofessionel ledelse. 4) Skal kunne reflektere over tænknings, teories og metoders forskellige opfattelser af og betydninger for planlægning, implementering og resultater i fagprofessionel praksis i relation til kompetenceudvikling af medarbejderes samt egen ledelsespraksis.
Færdigheder	1) Skal kunne iagttage og indsamle empiri om fagprofessionel ledelse i krydspresset mellem styring, profession og borger, samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde. 2) Skal kunne vurdere forskellige teorier, strategier, metoder og redskaber i forhold til fagprofessionel ledelse i egen organisation, til den politiske og administrative helhed, som organisationen er en del af, og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer. 3) Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil. 4) Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier, strategier, metoder og redskaber i forhold til at skabe rum og rammer for kompetenceudvikling af professioner i krydspresset mellem styring, profession og borger. 5) Skal kunne formidle begrundelser for egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil
Kompetencer	1) Skal kunne håndtere og relatere komplekse udefra kommende krav vedrørende fagprofessionel ledelse til de interne organisatoriske og faglige ledelses- og styringsprocesser. Aktuelle styringsredskabers konsekvenser i forhold til ledelse af professioner skal kunne fokuseres og adresseres. 2) Skal kunne analysere og i praksis implementere og håndtere ledelse af medarbejdere i spændet mellem den enkelte medarbejders ønsker og behov, organisationens kompetenceudviklingsstrategi, og professionens generelle status og udvikling 3) Skal kunne vurdere og implementere aktuelle kompetenceudviklingsstrategier og –processer i forhold til konkrete forvaltningsmæssige, institutionelle og fagprofessionelle kontekster. 4) Skal kunne iscenesætte og implementere processer, som fremmer professioners monofaglige og tværfaglige integration af teori og praksis i professionsudøvelsen. 5) Skal kunne samarbejde om at omsætte viden og færdigheder i forhold til faglig ledelse i offentlige organisationer inden for rammerne af egne samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker. 6) Skal kunne samarbejde om og tage ansvar for, at professionsbaserede (kompetence-) udviklingsprocesser relateres til og koordineres med øvrige krav og processer i den offentlige organisation 7) Skal kunne identificere behov for egen og professioners kompetenceudvikling i forhold til faglig ledelse og styring i/af offentlige organisationer.
Indhold	- Velfærdspolitikker og moderniseringsstrategiers betydning for ledelse af professioner og professionsudøvelse - Krydspres mellem ledelse, styring og profession - Fagprofessionel ledelse i et kompetenceudviklingsperspektiv - Fagprofessionel ledelse – i forhold til udfordringsretten - Fagprofessionel ledelse i relation til den demokratiske styringskæde - Fagprofessionel ledelse i et netværks- og tværfaglighedsperspektiv

Valgmodul: Ledelse på tværs af fag og sektorgrænser (5 ECTS point)

Formål med modulet:	At give deltagerne såvel teoretisk som praktisk viden om og forståelse af hvordan opgaver inden for det offentlige i forbindelse med den aktuelle udvikling af velfærds politikker og moderniseringsstrategier i stigende grad løses på tværs af fag og sektorgrænser. At udvikle deltagernes handlekompetencer til at analysere og i praksis implementere og håndtere ledelse og styring på tværs af fag og sektorgrænser samt i selvorganiserende netværk med udgangspunkt i den kompleksitet som moderniseringen af den offentlige sektor er udtryk for, og som bl.a. kommer til udtryk i en mangfoldighed af styringsrationaler og –koncepter. At give deltagerne handlekompetencer til at praktisere fagprofessionel ledelse opad, udad og nedad i den offentlige organisation. At udvikle deltagernes handlekompetencer til i et helhedsorienteret perspektiv at involvere forskellige politiske, strategiske, driftsmæssige, fagprofessionelle og borgerorienterede interesser og forståelser med henblik på at sikre kvalitet i opgaveløsningen.
Mål for læringsudbytte:	
Viden og forståelse	1) Skal have viden om politisk og administrativ ledelse og styring i offentlige organisationer med særligt fokus på forskellige teorier om og metoder til håndtering af centralisering/decentralisering, magt, repræsentation og demokrati i krydspresset mellem politik, strategi, drift og borger. 2) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder der retter sig mod politisk og administrativ ledelse og styring på tværs af fag og sektorgrænser i offentlige organisationer. 3) Skal kunne reflektere over teoriens og metodens forskellige betydninger for såvel en samfundsmæssig som egen lokal praksis, f.eks. i forbindelse med velfærds politikker og moderniseringsstrategier, struktur-ændringer, forandrings- og udviklingsprocesser, fusioner og sammenlægninger, samt omkring samspillet mellem privat og offentlig sektor
Færdigheder	1) Skal kunne iagttage og indsamle empiri om politisk og administrativ ledelse og styring på tværs af fag og sektorgrænser i den offentlige sektor, samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde. 2) Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder, der retter sig mod politisk og administrativ ledelse og styring på tværs af fag og sektorgrænser i den offentlige sektor i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer. 3) Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil 4) Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier og metoder, der retter sig mod politisk og administrativ ledelse og styring på tværs af fag og sektorgrænser i den offentlige sektor, i forhold til sektorens samspil med omverdenen, til egen organisation og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer. 5) Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil
Kompetencer	1) Skal kunne håndtere komplekse ledelses- og styringsmæssige problemstillinger og udfordringer i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring på tværs af fag og sektorgrænser i den offentlige sektor. 2) Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring på tværs af fag og sektorgrænser i den offentlige sektor inden for

	rammerne af egne organisatoriske samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker. 3) Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring på tværs af fag og sektorgrænser i den offentlige sektor
Indhold	- Ledelse og styring på tværs af fag og sektorgrænser mellem centralisering og decentralisering - Ledelse og styring på tværs af fag og sektorgrænser mellem offentlig og privat opgaveløsning - Strategisk helhedsorienteret ledelse og styring på tværs af fag og sektorgrænser mellem politik, strategi, drift og borger - Nye opgaver, roller og identiteter til politikere, forvaltning, institutionsledere og borgere - Kommunikations- og refleksionsprocesser på tværs af fag og sektorgrænser - Kompetence- og videnudvikling på tværs af fag og sektorgrænser – fra profession til professionalismisme

Valgmodul: Strategisk ledelse i den offentlige sektor (5 ECTS point)

Formål med modulet:	At give deltagerne såvel teoretisk som praktisk viden om den strategiske sammenhæng mellem politiske, strategiske, driftsmæssige og borgerorienterede perspektiver på den aktuelle udvikling i den offentlige sektor af velfærds politikker og moderniseringsstrategier. At udvikle deltagernes handlekompetencer til at analysere og i praksis håndtere og implementere strategiske beslutningsprocesser med udgangspunkt i den kompleksitet som moderniseringen af den offentlige sektor er udtryk for, og som bl.a. kommer til udtryk i en mangfoldighed af styringsrationaler og –koncepter. At udvikle deltagernes strategiske kompetencer til i et helhedsorienteret perspektiv at fokusere og skabe sammenhængskraft mellem politiske, strategiske, driftsmæssige og borgerorienterede interesser og forståelser.
Mål for læringsudbytte:	
Viden og forståelse	1) Skal have viden om politisk og administrativ ledelse og styring i offentlige institutioner herunder i særdeleshed om forskellige teorier, tankninger og metoder til håndtering af forholdet mellem ledelse og selvledelse, centralisering/decentralisering, af rammer og vilkår for selveje/selvstyre, af styring på afstand, magt, repræsentation og demokrati i krydspresset mellem politik, strategi, drift og borger. 2) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne forstå baggrunden for eksistensen, udformningen og placeringen af offentlige forvaltninger og institutioner i det danske velfærdssamfund, herunder kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der retter sig mod politisk og administrativ ledelse og styring i/af dem. 3) Skal kunne reflektere over teoriens og metodens forskellige betydninger for såvel en samfundsmæssig som egen praksis, f.eks. i forbindelse med den strategiske og driftsmæssige implementering af velfærds politikker og moderniseringsstrategier, strukturændringer, netværksorganisering, forandrings- og udviklingsprocesser, fusioner og sammenlægninger, samt omkring samspillet mellem privat og offentlig sektor
Færdigheder	1) Skal kunne iagttage og indsamle empiri om politisk og administrativ ledelse og styring i krydspresset mellem strategi og drift, samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.

	2) Skal kunne vurdere forskellige teorier, strategier, metoder og redskaber i forhold til den konkrete politisk og administrative helhed og til egne positioneringer og perspektiver på egne udfordringer og valg af ledelsesmæssige tiltag. 3) Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil. 4) Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier, strategier, metoder og redskaber i forhold til den politisk og administrative helhed og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer. 5) Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil
Kompetencer	1) Skal kunne håndtere komplekse ledelses- og styringsmæssige problemstillinger og udfordringer i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring i/af offentlige organisationer. Eksterne og interne krav og forventninger til styring skal kunne håndteres og relateres til organisationens interne ledelses- og styringskoncepter. 2) Skal kunne vurdere og implementere styringsredskaber i forhold til konkrete forvaltningsmæssige, institutionelle og fagprofessionelle kontekster. Aktuelle styringsredskabers konsekvenser i den konkrete kontekst skal kunne fokuseres og adresseres. 3) Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring i/af offentlige institutioner inden for rammerne af egne samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker. 4) Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til politisk og administrativ ledelse og selvledelse i/af egen organisation i krydspresset mellem strategi og drift.
Indhold	- Strategiske styringskoncepter og værktøjer - Strategisk ledelse og styring mellem politik, strategi, drift og borger - Strategisk ledelse og styring på afstand mellem stat, kommune, institution og borger - Strategisk fokusering i krydspresset mellem politisk styring, central forvaltning, decentralt selvstyre og borgerforventninger - Strategisk forandring, forankring og implementering mellem politik, strategi, drift og borger - Strategisk ledelse og selvledelse – i forhold til udfordringsretten - Strategisk ledelse af bæredygtighed mellem strategiske mål, styringsteknologi og fagprofessionalisme

Formål for, mål for læringsudbytte samt indhold i specialemodulet: (15 ECTS-point)

Formål med modulet:	Formålet med specialemodulet er at kvalificere deltagerne til at identificere, reflektere, analysere en tværfaglig, praksisnær ledelsesproblemstilling relateret til ledelse i den offentlige sektor og angive løsninger og handlemuligheder gennem anvendelse af relevante teorier, strategier og metoder.
Mål for læringsudbytte:	
Viden og forståelse	1) Skal kunne anvende viden om ledelsesteorier og metoder på en reflekteret måde, og skal i forhold til den valgte problemstilling kunne anlægge et helhedsperspektiv på relevansen af de forudgående modulers indhold og relatere dette specifikt til ledelse i den offentlige sektor. 2) Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder i forhold til en given/egen ledelsesmæssig praksis og den valgte problemstilling. 3) Skal kunne reflektere over for deres forskellige betydninger i forhold til egen praksis og den valgte problemstilling, herunder identificere egne perspektiver og reflektere over deres betydning for etiske valg, ledelsesmæssige beslutninger og handlinger.

	4) Skal kunne reflektere over de særlige vilkår der gælder for ledelse og styring i en politisk styret organisation
Færdigheder	1) Skal kunne iagttage, indsamle, bearbejde og analysere empiri i forhold til den valgte problemstilling, til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og beslutninger på en relevant måde. 2) Skal kunne perspektivere og vurdere resultaterne af analyserne i forhold til valgte teorier og metoder, samt begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil, f.eks. ved at forholde sig reflekterende til resultaternes mulighed for anvendelse i egen praksis. 3) Skal kunne skabe og formidle forståelse for komplekse problemstillinger i forhold til organisationen, til dens samspil med omverdenen, til dens placering i den offentlige sektor og til deraf følgende ledelsesmæssige valg, tiltag og udfordringer. 4) Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
Kompetencer	1) Skal kunne udvikle strategier for, realisere og håndtere ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer i forhold til den valgte problemstilling. 2) Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til den valgte problemstilling inden for rammerne af egne organisatoriske samarbejdsrelationer og ledelsesmæssig etik f.eks. ved at indgå i et konstruktivt samarbejde med organisationens aktører om at håndtere og skabe deltagelse i og refleksion over organisatoriske udviklingsperspektiver. 3) Skal tage ansvar for komplekse ledelses - og organisatoriske problemstillinger og kunne komme med begrundede forslag til valg af løsninger, styringsmetoder og handlinger. 4) Skal kunne identificere behov for og strategisk tilrettelægge kompetenceudvikling i forhold til den valgte problemstilling.
Indhold	Arbejdet med specialet skal relateres til studiets øvrige moduler og uddybe arbejdet i disse moduler med: - videnskabsteoretiske, strategiske og metodiske perspektiver - projektopgaveskrivning - deltagerens professionelle kompetenceudvikling